

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti
Proposal to Increase Employee Job Satisfaction in a Selected Company

Student: Bc. Adéla Šimonová, DiS.
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Šimonová, DiS.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Návrh na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Proposal to Increase Employee Job Satisfaction in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Zhodnocení současného stavu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

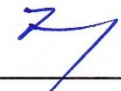
Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 7. 2019

Adela Šimonová

Bc. Adéla Šimonová, DiS.

Ráda bych touto cestou poděkovala své rodině, především svému manželovi, nejen za psychickou podporu poskytovanou v průběhu celého studia.

Dále děkuji panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho čas, odborné vedení a cenné připomínky, které mi byly uděleny v průběhu zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod.....	6
2	Metody a techniky zpracování	8
2.1	Teoreticko-metodická část.....	8
2.1.1	Literární řešerše	8
2.1.2	Srovnávání.....	9
2.1.3	Analýza a syntéza.....	9
2.2	Aplikačně-ověřovací část.....	10
2.2.1	Postup měření pracovní spokojenosti	10
2.2.2	Metody shromažďování údajů.....	11
2.2.3	Výhody a nevýhody vybraných typu dotazování	14
2.2.4	Fáze sociologického průzkumu	15
2.3	Použité metody.....	15
3	Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců.....	17
3.1	Definování pracovní spokojenosti a jejích charakteristik	17
3.2	Vztah pracovní spokojenosti, motivace a výkonu	18
3.3	Vybrané teorie pracovní spokojenosti.....	19
3.3.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	20
3.3.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb	22
3.3.3	Wernimontova teorie	23
3.4	Vybrané teorie motivace	23
3.4.1	McGregorova teorie pracovní motivace X a Y.....	23
3.4.2	Alderferova teorie.....	24
3.4.3	Adamsova teorie spravedlnosti	24
3.5	Faktory působící na pracovní spokojenost	25
3.5.1	Interní faktory	25
3.5.2	Externí faktory	25
3.5.3	Faktory posilující nebo zeslabující spokojenost	26
3.6	Vliv spokojenosti/nespokojenosti na pracovní chování.....	27
3.6.1	Fluktuace	27
3.6.2	Absentérství	28
3.6.3	Výkonnost	28
3.6.4	Angažovanost	29

3.7	Spokojenost v dané organizaci.....	30
4	Charakteristika vybrané společnosti.....	32
4.1	Historie organizace.....	32
4.2	Současnost.....	34
4.3	Projekty	36
4.4	Organizační struktura	37
4.5	Způsob odměňování.....	38
4.5.1	Zaměstnanecké výhody	39
4.5.2	Financování zaměstnaneckých výhod	43
4.5.3	Tvorba FKSP	43
5	Zhodnocení současného stavu	44
5.1	Vyhodnocení rozhovorů.....	44
5.2	Projekt dotazníkového šetření	45
5.2.1	Přípravná fáze.....	45
5.2.2	Realizační fáze	47
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
5.3.1	Vyhodnocení identifikačních údajů.....	47
5.3.2	Vyhodnocení spokojenosti	52
5.3.3	Vyhodnocení opětovného výběru a potencionálního odchodu.....	68
5.3.4	Vyhodnocení nedostatků a doporučení.....	70
5.4	Diskuze.....	71
6	Návrhy a doporučení.....	73
6.1	Pracovní prostředí	73
6.1.1	Stravování.....	73
6.1.2	Teplota v kancelářích.....	74
6.1.3	Velikost kanceláří.....	75
6.1.4	Prádelna.....	76
6.2	Benefity	76
6.2.1	Obnovení benefitů.....	76
6.2.2	Doprava do zaměstnání	78
6.3	Mezilidské vztahy	79
6.3.1	Teambuildingové akce	79
6.3.2	Motivace zaměstnanců	79

6.4	Komunikace.....	80
6.4.1	Schránka přání, pochval a stížností	80
6.4.2	Informovanost	80
7	Závěr.....	81
	Seznam použité literatury	83
	Seznam použitých zkratek.....	88

1 ÚVOD

Pracovní spokojenost zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů úspěšného fungování organizace. Nezáleží na tom, jestli se jedná o velkou výrobní firmu, malou soukromou kancelář nebo středně velkou vzdělávací instituci.

Vzdělávací systém v České republice je velmi rozsáhlý a složitý. Zahrnuje vzdělávání dětí od nejútlejšího věku dvou až tří let v mateřských školách přes žáky základních a středních škol ve věku 6 až 19 let a dále na to navazující vzdělávání ve vyšších odborných a vysokých školách, kde věková hranice začíná na devatenácti letech. Věk studentů, kteří své studium na vyšších a vysokých školách končí, je rozmanitý. Ovlivňuje ho délka studia, která je v různých formách studia rozdílná. Například vyšší a bakalářské studium může trvat od tří let v denních formách, ale i o mnoho let více v kombinovaných a dálkových formách studia. Obdobně je tomu i u studia magisterského (inženýrského). U každého studia mohou nastat výjimky. Všechny druhy vzdělávání a všechny typy studia mají svou délku stanovenou rámcovými vzdělávacími programy a akreditovanými studijními programy.

Jednou ze vzdělávacích organizací, která je součástí české výchovně vzdělávací soustavy, je Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku, která existuje více než padesát let a slouží k odborné a specializační přípravě pracovníků okresních veřejných požárních útvarů. S názvem Škola požární ochrany Ministerstva vnitra ve Frýdku-Místku byla prvním vzdělávacím zařízením svého druhu v tehdejším Československu.

Tématem této diplomové práce je návrh na zlepšení pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti a bude zaměřena na zaměstnance Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany ve Frýdku-Místku.

Hlavním cílem práce je navrhnout kroky, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců dané organizace. Hlavní cíl se skládá z několika dílčích cílů, a to zjištění celkové spokojenosti, zjištění pracovní spokojenosti, zjištění a porovnání spokojenosti a důležitosti určitých faktorů, zhodnocení využívání benefitů a spokojenosti s nimi, vyhodnocení identifikačních otázek a analýza a interpretace získaných dat. K dosažení těchto cílů a k zajištění podkladů bude proveden sociologický průzkum formou rozhovoru a písemného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci školy.

Tento průzkum vyústí v návrhy a doporučení, která mohou vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany ve Frýdku-Místku.

2 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola bude věnována zásadám vybraných technik a metod zpracování, které jsou v diplomové práci použity. Obě části práce, teoreticko-metodická a aplikačně-ověřovací, využívají rozdílné metody získávání informací a jejich následného zpracování. Pro teoreticko-metodickou část budou v této kapitole zmíněny metody literární rešerše, srovnání, analýza a syntéza. Pro aplikačně-ověřovací bude uveden postup měření pracovní spokojenosti, některé z metod měření pracovní spokojenosti, jejich výhody a nevýhody, a rozdělení průzkumu na jednotlivé fáze. V závěru kapitoly budou uvedeny metody použité v této diplomové práci.

2.1 Teoreticko-metodická část

Účelem teoreticko-metodické části bývá vymezení obecného rámce a teoretických konceptů získávaných zpravidla pomocí literární rešerše (Zmeškal, 2018).

2.1.1 Literární rešerše

Zpracování teoretické části je chápáno jako vyhledání a analýza zdrojů potřebných pro vypracování daného tématu. Lze jej však chápat také jako samotný výsledek získávání informací, které bylo zapotřebí zjistit k vyřešení tématu. Jedná se tedy o aktuální pohled na dané téma z hlediska současné literatury a souhrn získaných teoretických poznatků k jeho řešení. Výsledkem rešerše je pak ucelený přehled literatury k danému tématu spolu se získáním podkladů pro práci, správné použití odborné terminologie, orientace v problematice, odůvodnění záměru projektu a použitých metod a syntéza informací (Zeman, 2013).

Druhy rešerší lze rozlišit dle různých hledisek (Zeman, 2013), a to *podle času* na jednorázové a průběžné, kdy jednorázová rešerše se vztahuje k určenému časovému období a průběžná je ohraničena pouze datem jejího zadání, *podle zahrnutého materiálu* na rešerši úplnou (veškeré informace), výběrovou (výběr materiálů dle kritérií) a orientační (poskytnutí přehledu o málo známé problematice), *podle využitých pramenů* na rešerši dokumentografickou neboli bibliografickou (obsahuje citace rozšířené o abstrakty záznamů) a faktografickou (obsahuje konkrétní fakta, prameny a informace – například statistická data), *podle druhů dokumentů* na

druhově komplexní (záznamy různých druhů dokumentů), jednodruhovou (dokumenty jednoho druhu) a vícedruhovou rešerši (dokumenty dvou a více druhů), *podle technologie zpracování* na klasickou (zpracována na základě tištěných sekundárních zdrojů) a strojovou rešerši (zpracována s využitím technických prostředků pro získávání informací).

2.1.2 Srovnávání

Srovnání je možné využít zejména v situacích, ve kterých je zapotřebí zjistit stejné nebo rozdílné jevy u dvou nebo více různých subjektů. Ty lze srovnávat z několika hledisek, a to z *hlediska věcného* – ekonomické ukazatele jako jsou inflace, HDP a podobně, dále pak z *hlediska prostorového*, například porodnost v zemích EU a dále pak z *hlediska časového*, například vývoj daného ukazatele v letech 2000–2010 (Synek, 2002).

Lze uvažovat dvojí způsob srovnání. V teoretických částech práce se využívá srovnání pojetí problémů, hypotéz, názorů a podobně jako prostředek zdůvodnění vlastního stanoviska, například srovnání náhledů na jeden problém, jak je vnímán v různých literárních zdrojích. V praktické části se pak využívá srovnávání jako nástroj měření, zjišťování a objektivizace. Využívá se různých typů kritérií, například co je moc, nebo málo, co je dobré, nebo špatné a podobně. Tento způsob srovnání lze využít např. u srovnání ukazatelů národního hospodářství (Synek, 2002).

2.1.3 Analýza a syntéza

Analýzou se rozumí rozbor daného problému, situace nebo jevu na jednotlivé dílčí části, které jsou následně zkoumány. Pochopení jednotlivých částí usnadní poznat zkoumaný problém jako celek. Předpokladem pro analýzu je, že v každém jevu se nachází určitý systém a platí určité zákonitosti. Cílem je tyto jednotlivé prvky a jejich vazby identifikovat a odhalit jejich fungování (Synek, 2002).

Syntéza je sjednocení jednotlivých prvků v jeden celek, jsou sledovány vzájemné vazby a souvislosti těchto prvků. Díky syntéze lze lépe odhalit interní vazby, zákonitosti a fungování určitého jevu. Syntéza spolu s analýzou tvoří nedílnou jednotu, jelikož oba tyto postupy se navzájem prolínají (Synek, 2002).

2.2 Aplikačně-ověřovací část

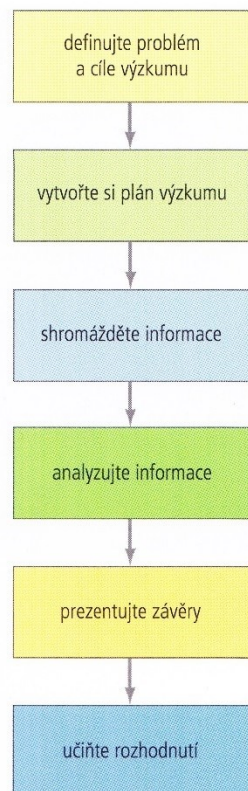
Předmětem aplikačně-ověřovací části je využití a aplikace teoretických východisek na konkrétní případ dané diplomové práce a následná analýza získaných dat, jejich interpretace a zhodnocení (Zmeškal, 2018).

Každý zaměstnanec je s pracovními podmínkami spokojen jiným způsobem, tento pocit je zcela individuální a subjektivní. Pro zaměstnavatele je měření spokojenosti svých zaměstnanců důležité, aby díky získaným informacím mohl učinit kroky, které povedou ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

2.2.1 Postup měření pracovní spokojenosti

Aby bylo možné zkoumat míru spokojenosti, lze případně využít následující postup. Prvním krokem je *analýza a formulace řešeného problému*, kdy je nezbytné získat veškeré údaje, které budou potřebné ke zkoumání a stanovení daného problému. Údaje lze získat využitím sekundárních dat, pokud existují. Nejsou-li však tato data k dispozici, případně nejsou-li aktuální, je nezbytné získat data primární, a to například pomocí přímé otázky, rozhovoru, dotazníku nebo dalších metod. Druhým krokem je *určení a analýza všech parametrů*, jež jsou charakteristické pro daný problém, a následné stanovení možných hodnot jednotlivých parametrů. Mezi ně lze zařadit například podmínky organizace, práce, obsah a charakter práce, styl řízení, organizace práce, systém odměňování, péče o zaměstnance a osobnostní charakteristiky daného respondenta. Třetím krokem je *návrh možných variant k řešení daného problému*, který je realizován dle všech možných kombinací jednotlivých hodnot parametrů (faktorů). Posledním krokem je *výběr nejlepší varianty* řešení daného problému (Štikar a kol., 2000).

Oproti tomu Kotler a Keller (2007) rozdělují tento postup do šesti kroků, jak lze vidět na Obr. 2.1. Prvním je definování problému, alternativ rozhodnutí a cílů, druhým je tvorba výzkumného plánu, třetím shromažďování informací, čtvrtým analýza informací, pátým prezentace závěrů a šestým rozhodování.



Obr. 2.1 Dílčí kroky procesu měření pracovní spokojenosti

Zdroj: Kotler a Keller, 2007

2.2.2 Metody shromažďování údajů

Shromažďování údajů výzkumníci obvykle začínají tak, že se snaží analyzovat dostupné sekundární zdroje, aby bylo možné zjistit, zda lze daný problém vyřešit bez náročného shromažďování primárních dat. Výhodou sekundárních dat je, jejich snadná dostupnost a nízká pořizovací hodnota. V případě, že sekundární data neexistují, popřípadě jsou neaktuální, nepřesná, nedůvěryhodná, neúplná, je nezbytné přistoupit k získávání dat primárních. Mezi nejčastější metody jejich získávání patří písemné a ústní dotazování, pozorování, rozhovor, systém přání a stížností, případová studie nebo experiment (Kotler a Keller, 2007).

Písemné dotazování

Písemná forma dotazování neboli dotazník je dle Reichel (2009) velice často využívanou metodou sběru dat v kvantitativních i kvalitativních průzkumech. Strukturovaný dotazník má dle Nový a Surynek (2006) jasně stanovené pořadí otázek

a většinou také předem formulované varianty odpovědí, z nichž si může respondent vybrat. Typy otázek v dotazníku se dělí do třech základních skupin. *Uzavřené otázky*, kde respondent vybírá z předem daných variant, *otevřené otázky*, kde má respondent volné pole působnosti a může svobodně vyjádřit svůj názor, a *polootvřené otázky*, které jsou kombinací předchozích dvou typů. Pro měření spokojenosti se nejčastěji používají škály, kde respondent hodnotí, jak je s danými faktory spokojen, nebo nespokojen.

Pozorování

Jedná se o cílevědomé, plánované a systematické sledování různých jevů. Pozorovatel provádí průzkum v reálném čase a za běžných podmínek přímo v dané organizaci nebo na daném místě. Pozorovat lze skupiny lidí nebo pouze jednotlivce při vykonávané práci. *Nezúčastněný pozorovatel* lidi pouze sleduje, a nijak s nimi nespolupracuje, zatímco *zúčastněný pozorovatel* má díky spolupráci s lidmi možnost proniknout hlouběji do dění a stává se takzvaným fiktivním zaměstnancem, což je z pohledu pozorování přínosem (Armstrong a Taylor, 2015). Výsledkem průzkumu je popis pozorovaných jevů a jejich vysvětlení. Příkladem může být momentové pozorování, snímek pracovního dne a podobně. Specifickým typem pozorování je experiment (Synek 2002).

Rozhovor

Rozhovor neboli interview je pro tazatele velmi náročná metoda z pohledu času, obsahu i psychiky. Jedná se o takzvanou explorační metodu a jejím účelem je sběr relevantních informací k danému problému. Pomocí rozhovoru lze nejen získat potřebné údaje, ale také zkoumat pocity a postoje respondentů. Dle Armstrong (2015) rozlišujeme tři formy rozhovoru. *Strukturovaný rozhovor* se skládá z předem připravených, jasně daných otázek, které zaručí minimální rozdíly mezi jednotlivými respondenty. Tazatel má pevně daný průběh rozhovoru, musí se zdržet svého názoru, musí působit nestranně a také by neměl komentovat odpovědi respondenta. V případě příliš striktního rámce rozhovoru tak může dojít k nemožnosti odhalení reakcí respondentů. Svou podobou se dá přirovnat k dotazníku. Oproti tomu *nestrukturovaný rozhovor* připomíná spíš přirozenou komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Otázky ani struktura nejsou předem připraveny a respondenti mohou na dané téma

volně hovořit. Takto má tazatel možnost lépe poznat názory respondentů a může promptně reagovat na případné problémy. Takový rozhovor však může přinést také informace, které se velmi složitě analyzují. Kompromisem mezi těmito dvěma typy je *rozhovor polostrukturovaný*, kdy se předem vymezí hlavní otázky, jež je nezbytné zodpovědět, a hlavní informace, které je potřeba zjistit. Tazatel se smí držet kontrolního seznamu, ale nemusí jej striktně dodržet. Výhodou je, že tento typ rozhovoru může eliminovat problémy, jež skýtá strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor mají vyšší nároky na kvalifikaci a zkušenosti tazatele.

Systém přání a stížností

Jedná se o jeden z nejméně nákladných způsobů zjišťování spokojenosti, kdy má sám respondent možnost si říct, případně jinak sdělit, s čím je nespokojen, a navrhnout možné řešení. Tímto způsobem se organizace dozví o svých silných a slabých stránkách, které může následně analyzovat a zaměřit se tak na ně. Nejčastěji se tato metoda realizuje pomocí formulářů, zákaznických telefonních linek, pomocí schránek důvěry nebo pomocí knih přání a stížností (Kozel, 2006).

Případová studie

Armstrong (2005) charakterizuje případovou studii jako popis určité konkrétní situace, která se odehrává v reálných podmínkách a jasně vymezuje danou oblast zájmu. Tyto případové studie slouží k rozvoji a vzdělávání, kdy se lidé mohou něco naučit tím, že analyzují fiktivní problémy a navrhuji jejich řešení. Příkladem může být vytváření a uplatňování systému řízení pracovního výkonu.

Experiment

Základem experimentu je dle Armstrong (2015) vytvoření dvou skupin – jedna je experimentální a druhá kontrolní. Následuje rozdělení účastníků do těchto skupin dle náhodné metriky. V případě kontrolní skupiny zůstávají podmínky neměnné, zatímco u experimentální skupiny se podmínky fungování mění a následně se výsledky těchto dvou skupin porovnávají. Nejčastěji a nejjednodušeji se experimenty

realizují v laboratorních podmínkách. Existuje zde však možnost, že tyto podmínky nebudou reflektovat podmínky skutečné, reálné.

2.2.3 Výhody a nevýhody vybraných typu dotazování

Dle Kotler a Keller (2007) skýtá každá z metod dotazování určité výhody a nevýhody. Velmi efektivní způsob, jak oslovit velké množství respondentů a zároveň oslovit respondenty, kteří nejsou ochotni poskytnout osobní rozhovor, je *dotazník zasílaný poštou*. Tento typ dotazování eliminuje přítomnost tazatele a tím také možnost předpojatosti či zkreslenost odpovědí. Otázky však musí být přesné a srozumitelné, aby byly jasně pochopeny a nevyžadovaly další vysvětlení. Návratnost dotazníků rozesílaných poštou bývá zpravidla velmi malá a pomalá. Oproti tomu prostřednictvím *dotazování po telefonu* je možné získat informace velmi rychle. Během rozhovoru může tazatel vyjasnit případné dotazy a nepochopení ze strany respondenta. Míra reakcí bývá vyšší než v případě rozesílaných dotazníků. Nevýhodou však je, že rozhovory musejí být krátké a nepřiliš osobní. Zároveň je telemarketing stále obtížnější, jelikož u lidí vzrůstá antipatie k tomuto typu dotazování. V případě *osobního rozhovoru* má tazatel možnost položit více otázek a zároveň si zaznamenat chování respondenta, řeč těla nebo oblečení. Jedná se však o nejnákladnější a časově nejnáročnější metodu, která navíc vyžaduje více administrativních příprav a plánování. Je zde také možnost předpojatosti nebo zkreslení ze strany tazatele. Stále častější metodou je *on-line dotazování*, kdy může například organizace umístit na své stránky dotazník a za jeho vyplnění nabídnout odměnu. Další možností je například využití banneru s nadějí na výhru na stránkách, které jsou uživateli internetu často navštěvovány. Organizace může provozovat také chat room nebo pořádat besedu v reálném čase. Výhodami on-line výzkumu jsou například nízké náklady (ve srovnání s tradičním výzkumem), vysoká návratnost, rychlost získaných odpovědí, všestrannost výzkumu a větší upřímnost respondentů než při osobním dotazování. Naopak nevýhodami mohou být malé a zkreslené vzorky, skutečnost, že ne všichni jsou připojeni k internetu, a také náchylnost k technologickým problémům.

Nový a Surynek (2006) uvádí jako výhodu dotazníku možnost vyloučení zásahů druhé osoby do dotazování, čímž se zaručí anonymita a intimita respondentů. Eliminuje se zde vztah respondenta a výzkumníka, což může umožnit získání relativně

exaktního a objektivního názoru. Je však nezbytné věnovat důkladnou péči přípravám, aby se zamezilo případným chybám, které mohou vzniknout při vyplňování. Respondent nemusí správně pochopit otázku, případně způsob, jakým má dotazník vyplnit. Tento problém v případě rozhovorů odpadá, jelikož přítomný tazatel má možnost případné dotazy vyjasnit. Návratnost u rozhovorů bývá zpravidla vyšší než v případě dotazníku. Nevýhodou však je, že dochází ke ztrátě intimity a anonymity respondenta a také případné ovlivnění odpovědí díky přítomnosti tazatele.

2.2.4 Fáze sociologického průzkumu

Nový a Surynek (2006) rozdělují metodiku sběru do třech fází – přípravné, realizační a fáze zpracování výsledků a jejich interpretace. Každá z nich zahrnuje jednotlivé dílčí kroky. V případě realizační fáze se jedná například o určení problému, stanovení cíle průzkumu a dílčích cílů, stanovení zkoumaného vzorku, stanovení místa a plánu průzkumu, rozpočtu a časového harmonogramu. Realizační fáze zahrnuje přípravu terénu pro průzkum a samotný sběr informací, při kterém je nezbytné motivovat respondenty, aby průzkum poskytl relevantní a kvalitní informace. Fáze zpracování výsledků a jejich interpretace zahrnuje kontrolu reprezentativnosti vzorku, zjištění základního rozložení podle jednoho znaku (aritmetický průměr, modus, medián), křížové třídění (závislosti jednotlivých jevů) a vícerozměrné metody (zkoumání vztahů mezi mnoha faktory). Interpretace výsledků by měla zahrnovat úvod, popis použitých metod, vlastní poznatky a závěrečné shrnutí návrhů a doporučení pro praxi.

2.3 Použité metody

V praktické části této diplomové práce budou použity dvě metody sběru dat, a to osobní rozhovor a dotazníkové šetření formou písemného dotazování.

Pro získání stěžejních informací a pro pochopení interních procesů a vztahů v organizaci bude proveden rozhovor s vedoucí pedagogického oddělení a s vedoucí ekonomického oddělení. Rozhovor bude mít polostrukturovanou formu (viz Příloha č. 2) a bude realizován před dotazníkovým šetřením, aby bylo možné případně dotazník upravit a ověřit informace nebo předpoklady získané během rozhovoru. Tazatelem bude sám autor práce.

Pro získání statistických dat bude využito metody písemného dotazování. Tato metoda je nenákladná, časově nenáročná a umožňuje oslovit většinu zaměstnanců. Dotazník bude tvořen zejména otázkami uzavřenými, ale také několika polootevřenými a malým množstvím otázek otevřených. K analýze spokojenosti a důležitosti v něm bude využito také mnoho otázek se škálami (viz Příloha č. 1). Aby byly eliminovány hlavní nevýhody této metody jako je nízká návratnost a případné nepochopení otázek, bude tazatel dostupný na blízku. Následně budou dotazníky od respondentů osobně vybrány.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola bude věnována základním teoretickým aspektům spokojenosti zaměstnanců. Budou zde popsána témata, jako je definice pracovní spokojenosti, vztah spokojenosti s motivací a výkonem, budou zmíněny vybrané teorie pracovní spokojenosti a teorie motivace, vnitřní a vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost a dopady spokojenosti na pracovní chování ve formě fluktuace, absentérství, výkonnosti a angažovanosti.

3.1 Definování pracovní spokojenosti a jejích charakteristik

Spokojenost je subjektivně vnímaný pocit, který je ovlivňován individuálními city, názory a potřebami každého jedince (Kocianová, 2010). Tato diplomová práce je zaměřena na spokojenost pracovní, která souvisí s tou částí života jedince, kterou stráví v práci.

Pracovní spokojenost je popisována jako individuální úroveň pozitivity přístupu a vztahu k odváděné práci. Jinak řečeno individuální poměr souhry mezi orientací jedince na práci a prací, kterou vykonává (Koubek, 2015). Dle Pauknerová (2012) může být pracovní spokojenost chápána jako spokojenost s odváděnou prací a pracovními podmínkami.

Mnoho autorů rozlišuje základní charakteristiky pracovní spokojenosti:

- celková a dílčí spokojenost s prací,
- intenzita a stálost,
- pracovní spokojenost jedince oproti pracovní spokojenosti týkající se organizace,
- pracovní spokojenost jako stávající stav vs. proces (Štikar, 2003).

Celková spokojenost s prací je považována za obecný odraz vztahu k vykonávané práci. *Dílčí spokojenosti* jsou chápány jako spokojenosti s jednotlivými faktory majícími vliv na vykonávanou práci, patří k nim například vztahy s kolegy nebo podmínky k práci. Souhrn dílčích spokojeností a nespokojeností má vliv na spokojenost celkovou a naopak (Štikar, 2003).

Intenzita spokojenosti je vyjádření úrovně prožitku, jež se pohybuje v rozpětí od minima po maximum. *Stálost* znázorňuje, jak se spokojenost vyvíjí v čase, jak se mění

stabilita nebo nestabilita prožitků. Spokojenost je tedy proměnlivá a snadno ovlivnitelná různými okolnostmi (Štikar, 2003).

Pracovní spokojenost jedince je *pro zaměstnavatele* významným faktorem, který vede k lepší výkonnosti zaměstnanců, a tím také přispívá k úspěšnému plnění cílů stanovených organizací. *Pro zaměstnance* má psychologický význam, jelikož souvisí s celkovou spokojeností v životě a mimo jiné má značný vliv na jeho chování (Vinopal, 2011).

Pracovní spokojenost jako nynější stav je vyjádřením míry spokojenosti s jistou pracovní situací, která je zrovna aktuální. Je-li brána *jako proces*, je možné pozorovat vývoj celkové spokojenosti stejně tak jako variabilitu dílčích spokojeností (Štikar, 2003).

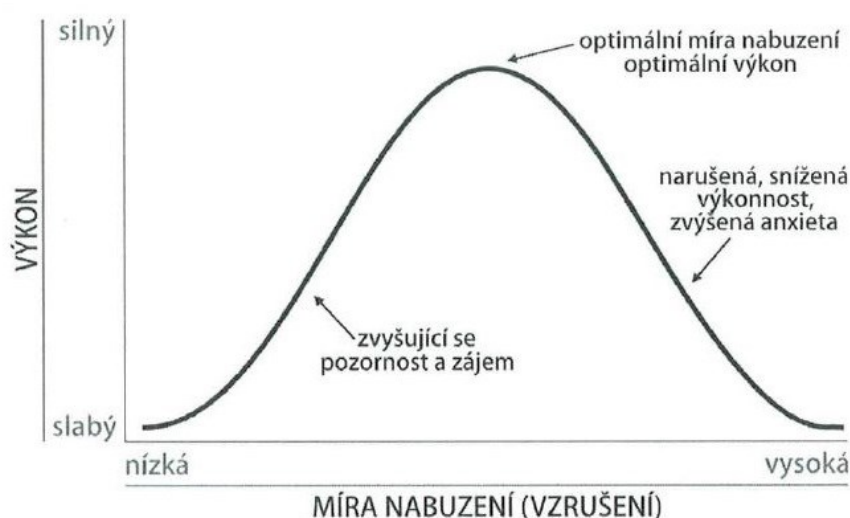
3.2 Vztah pracovní spokojenosti, motivace a výkonu

Motivace je vnitřní impuls, který vzbuzuje u jedince nutkání něco činit. Je charakterizována *směrem* – o co se jedinec snaží, *úsilím* – jak velká je jeho snaha o dopracování se k cíli, a *vytrvalostí* – jak dlouho se snaží daného cíle dosáhnout. Pro organizaci je pracovní motivace nástrojem k tomu, aby vhodným způsobem zvyšovala výkonnost svých zaměstnanců. K motivování zaměstnanců využívají organizace různé prostředky, např. stimuly, hmotné i nehmotné odměňování, způsob řízení lidí, vykonávaná práce nebo pracovní podmínky. Jejich cílem je vytvořit a rozvinout inspirující pracovní atmosféru, která napomůže tomu, aby zaměstnanci plnili očekávání vedení organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Pracovní spokojenost spolu s motivací a pracovním výkonem je jedním z faktorů ovlivňujících pracovní život jedince. Provázanost těchto faktorů není tak jednoznačná, jak by se na první pohled zdálo. Pracovní spokojenost není hnací silou pracovníků k lepšímu výkonu, ale naopak vysoký výkon zaměstnance u něj navozuje pocit spokojenosti s odváděnou prací. Neplatí to tak však u všech pracovníků. Zaměstnanec, který je spokojený, toho v organizaci nemusí dělat nutně hodně, a naopak ten pracovník, který toho v práci dělá hodně, nemusí být s prací spokojen (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Jde-li o vztah motivace a výkonu, jsou souvislosti zřejmější. Výkonnost je vymežována třemi skupinami determinantů, a to *subjektivními* (motivace), *osobnostními* (schopnosti) a *objektivními* (pracovní podmínky v nejširším slova

smyslu). Provázanost determinantů znázorňuje vztah $V = f(MSP)$, kde V je míra výkonnosti, f značí funkční hodnotu, M je míra motivace, S znázorňuje míru schopností a P jsou pracovní podmínky či prostředí. Yerkes-Dodsonův zákon znázorňuje vztah mezi motivací, výkonem a náročností daného úkolu pomocí grafu, jenž je vyobrazen na Obr. 3.1. Průběh křivky grafu má tvar převráceného písmene U, což značí, že je-li míra výkonu malá, bude malá také míra motivace. Se zvyšující se úrovní motivace se bude, ceteris paribus, míra výkonu zvyšovat, ale pouze do určité míry. Po dosažení této míry motivace začne úroveň výkonu klesat (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).



Obr. 3.1 Yerkesův-Dodsonův zákon

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016

3.3 Vybrané teorie pracovní spokojenosti

Nejčastějším dělením teorií pracovní spokojenosti je rozdělení vycházející z jednodimenzionálního a dvojdimenzionálního pohledu. První skupina je tvořena *jednofaktorovými teoriemi* (např. od Maslowa, Stogilla nebo Vrooma), které jsou chápány jako kontinuum, jež má na jedné straně spokojenost pracovníka a na opačné straně jeho nespokojenost. Tyto krajní hodnoty jsou ve vzájemném propojení a v případě, že klesne jedna, stoupne druhá, a naopak. Ve druhé skupině je *dvoufaktorová teorie* od Herzberga, Mausnera a Snydermana, která obsahuje dva druhy faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, a to vnitřní – motivační a vnější – hygienické (Kollárik, 1983; Štikar, 2003).

Dle Kollárik (1983) existují dva rozdílné přístupy mezi jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorií. První je odlišné pojetí spokojenosti (kontinuum versus dva samostatné jevy) a druhý přístup spočívá v odlišném pojetí vztahu celkové pracovní spokojenosti a jednotlivých faktorů. Na problematiku skloubení jednodimenzionálního a dvoudimenzionálního pojetí spokojenosti se zaměřuje P. F. Wernimont.

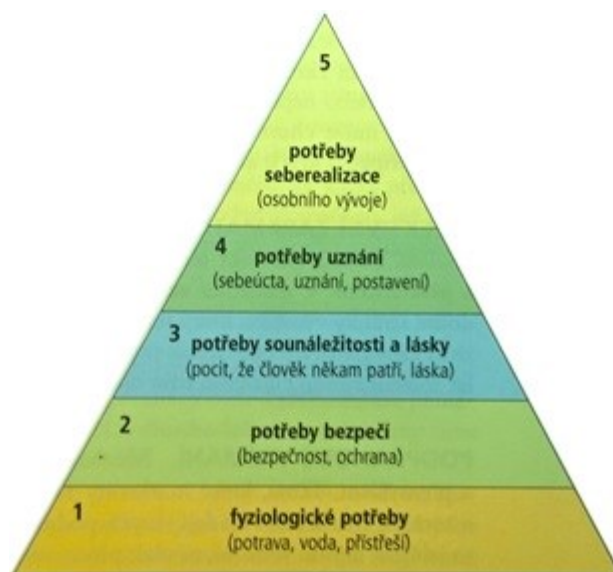
3.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslow byl jeden z prvních autorů, který se začal věnovat problematice motivace ve spojitosti s lidskými potřebami. Jeho hierarchie potřeb neboli pyramida potřeb je nejznámější a nejčastěji užívanou teorií, a to nejen v pracovním prostředí. Její schéma je znázorněno na Obr. 3.2. V teorii je rozlišováno pět stupňů potřeb, které se lidé snaží postupně uspokojovat. První čtyři stupně jsou nedostatkové a poslední, pátý je růstový. Až po uspokojení nižších stupňů potřeb se lidem objevují stupně vyšší. Je-li potřeba uspokojena, přestává být pro jedince motivátorem, ale stále existuje. I když není potřeba zrovna aktuální, člověk se k ní časem opět vrátí. Jednotlivé stupně jsou seřazeny následovně:

- fyziologické potřeby,
- potřeby bezpečí a jistoty,
- společenské potřeby,
- potřeba úcty, úspěchu, uznání,
- potřeby seberealizace (Foot, 2016; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016; Armstrong a Taylor, 2015).

Základem pyramidy jsou *fyziologické potřeby*, které se vyznačují naléhavostí, mocností a především tím, že zajišťují přežití jedince, např. potřeba kyslíku, tepla, potravy a vody, spánku, vyměšování či sexu. Většina z těchto potřeb zajišťuje jakousi rovnováhu v těle člověka a v případě neuspokojení se stává dominantní (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016; Armstrong a Taylor, 2015).

Výše postaveny jsou *potřeby bezpečí a jistoty*. Jsou to potřeby dlouhodobého přežití a vznikají v případě nebezpečí. Patří mezi ně potřeba vyhnout se neobvyklému, nebezpečnému a neznámému, zajištění či obnova bezpečí a jistoty. Proti některým se lidé snaží pojistit anebo zabezpečit jiným způsobem, například najít si dobře placenou práci (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).



Obr. 3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Kotler a Keller, 2007

Uprostřed pyramidy se nachází *společenské potřeby* jako potřeba k někomu patřit, být akceptován a milován či naopak někoho akceptovat či milovat. Tyto potřeby jsou pro člověka důležité po celý život. Jejich smysl je v nalezení skupinky lidí, se kterou se může jedinec identifikovat, nebo v nalezení životního partnera. V dnešní době je tato potřeba často rozšířená (Armstrong a Taylor, 2015, Štikar 2003).

Předposlední stupínek je obsazen *potřebou úcty, úspěchu a uznání*. Radí se zde nejen respekt ostatních v podobě uznání, prestiže, reputace, ocenění nebo postavení, ale také respekt sám k sobě ve formě sebeúcty, vlastní důstojnosti a pocitu užitečnosti. Trpí-li člověk nedostatkem této potřeby, bývá často frustrován, cítí se méněcenný, slabý a mohou se u něj objevit závislosti různého druhu (Armstrong a Taylor, 2015).

Na vrcholku pyramidy je *potřeba seberealizace* neboli sebeaktualizace či sebeuplatnění. Pro někoho může seberealizace znamenat jen to, že dělá takovou práci, která ho baví a naplňuje, zatímco někdo jiný v ní může vidět využití svých schopností, potenciálu a talentu. K uspokojování této potřeby dosáhne velice malé množství lidí. Buď se k ní za svůj život nedopracují, jelikož se nedostanou přes nižší potřeby anebo nemají dostatečné kvality, aby se ji mohli pokoušet uspokojovat. Tato potřeba ovšem nebude nikdy uspokojena, protože člověk je dle Maslowa živočich s přáními (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016; Armstrong a Taylor, 2015).

Po aplikaci teorie do pracovního prostředí bude vypadat hierarchie potřeb takto: *první úroveň* – peníze jako prostředek k zajištění základních potřeb, vybavenost pracoviště, flexibilní pracovní doba, možnost odpočinku na pracovišti, zajištění pitného režimu atd. *Druhá úroveň* – zdravotní prohlídky, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, důchodové pojištění, sociální zabezpečení a odborová podpora. *Třetí stupeň* – formální a neformální akceptace pracovním týmem, teambuildingové akce, porady, koučink a mentoring. *Čtvrtý stupeň* – pochvala nadřízeného, pracovní povýšení, respekt spolupracovníků a ocenění za práci. *Pátý stupeň* – pracovní seberealizace jako například kreativní samostatnost nebo podílení se na vizích organizace (Štikar 2003; Graham a Bennett, 1998).

3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Autor této teorie se zaměřuje na propojení pracovní spokojenosti a uspokojování pracovních potřeb. Tvrdí, že spokojenost/nespokojenost pracovníků je ovlivňována dvěma typy faktorů, jak je znázorněno v tabulce na obrázku Obr. 3.3. *Motivační faktory*, jinak řečeno „satisfactory“, vyvolávají u pracovníků uspokojení, podněcují je k lepší výkonnosti a vyššímu úsilí. Patří sem práce samotná, úspěch a uznání, výkon, odpovědnost, pracovní růst a postup. *Hygienické faktory* neboli „dissatisfactory“ nejsou protikladem prvního typu faktorů, jsou to pouze podmínky, za kterých pracovníci vykonávají svou práci. Slouží k prevenci pracovní nespokojenosti, která nastává v případě, že se faktory nenaplní, ale v případě naplnění nenastává spokojenost. Řadí se sem pracovní postupy, pracovní podmínky, dozor či vedení, vztahy k nadřízeným a ke spolupracovníkům, osobní život a výdělek (Wagnerová, 2008; Deibl, 2005; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

motivační faktory		hygienické faktory	
samotná práce úspěch uznání zodpovědnost růst a povýšení		mezilidské vztahy dozor pracovní podmínky plat a bezpečí firemní politika	
spokojenost	neexistence spokojenosti	nespokojenost	neexistence nespokojenosti

Obr. 3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Zdroj: Štikar, 2003

3.3.3 Wernimontova teorie

Autor této teorie tvrdí, že emoce lidí jsou interní faktory a že jsou vyvolávány externími faktory, například pracovním prostředím. Odlišnosti mezi externími a interními faktory jsou základním aspektem této teorie. Firmy cílí svou pozornost na externí faktory, které smí měnit a regulovat dle svého uvážení tak, aby byly schopny vytvořit pro zaměstnance nejlepší podmínky pro práci a tím vyvolávaly jejich spokojenost s prací (Kollárik, 2002).

3.4 Vybrané teorie motivace

Ve spojitosti s motivací v osobním i pracovním životě existuje velké množství teorií a nejrůznějších způsobů zkoumání, jak se lidé chovají a co je k jejich chování motivuje. Předmětem zkoumání je jak motivování k nadprůměrným výkonům, tak i k výkonům podprůměrným (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Teorie motivace lze rozdělit na tři skupiny:

- *teorie instrumentality* – jejím autorem je Taylor, který tvrdí, že odměna a trest jsou prostředky zabezpečující to, aby se lidé chovali tak, jak se po nich chce. Mezi známé teoretiky patří mimo Taylora také McGregor.
- *Teorie zaměřené na obsah* – jsou známy také pod názvem „teorie potřeb“, jelikož základním principem (motivací) chování člověka je uspokojování potřeb. Mezi jedny z nejznámějších autorů těchto teorií patří například Alderfer a McClelland.
- *Teorie zaměřené na proces* – orientují se na psychologické děje popisující, jakým způsobem dochází k motivaci k určitému chování. Nejznámějšími autory jsou Vroom, Adams a Skinner (Armstrong a Taylor, 2015).

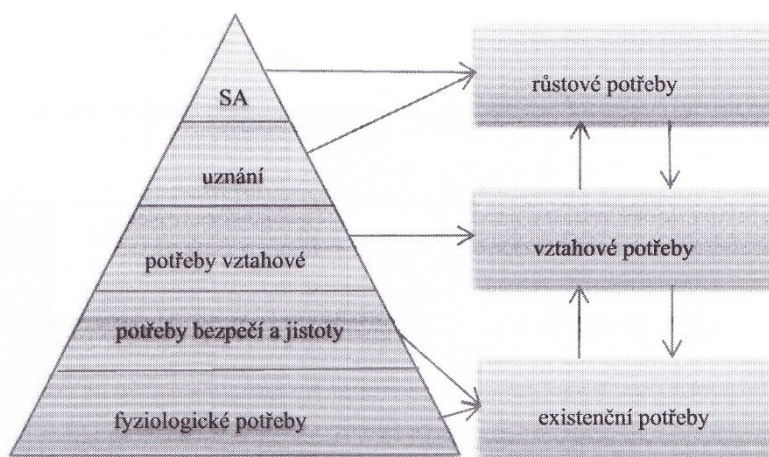
3.4.1 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Teorie je dle Foot (2016) zaměřena na pohled manažerů na zaměstnance. Podle nich existují pouze dva typy zaměstnanců, *skupina X* pracuje pouze pro peníze, nemá ráda práci, snaží se jí vyhybat, je do práce nucena a plní pouze nejnutnější požadavky managementu. Takoví zaměstnanci musí být kontrolováni a motivováni. *Skupina Y* jsou zaměstnanci, kteří jsou činorodí, kreativní a nebojí se přijmout odpovědnost za svou práci. Berou práci jako přirozenou a prospěšnou aktivitu. Tito

zaměstnanci nepotřebují být kontrolováni, jsou usměrňováni pobízením k samostatnosti, pochvalou za výsledky jejich práce a tvorbou příležitostí k osobnímu rozvoji.

3.4.2 Alderferova teorie

Alderfer svou teorii založil na Maslowově pojetí hierarchie potřeb, jeho pět úrovní však zredukoval na pouhé tři – ERG. Obr. 3.4 znázorňuje porovnání těchto dvou teorií. První jsou *potřeby existenční* (E), což jsou veškeré hmotné a životně důležité potřeby. Druhé jsou *vztahové potřeby* (R), k nimž se řadí veškeré mezilidské vztahy jako náklonnost, družnost, zášť či vztek. Při neuspokojení těchto potřeb nevzniká však nepřátelství, ale citová odměřenost nebo přehlížení jedince. Třetí jsou *potřeby růstové* (G), které tkví v kreativnosti jedince, a to ve spojitosti s rozvojem sebe sama i s prací na okolním prostředí. Alderfer tvrdí, že se skupiny jednotlivých potřeb prolínají a že je nelze zcela odlišit. Ve své teorii rovněž popírá hierarchičnost těchto potřeb a tvrdí, že je-li potřeba uspokojena, neztratí se její význam. V případě uspokojování prvních dvou skupin potřeb jejich význam klesá a v případě poslední skupiny dokonce význam vzrůstá (Bělohlávek, 2005; Kirovová, 2017).



Obr. 3.4 Souvislosti mezi Maslowovou hierarchií potřeb a potřebami v teorii ERG

Zdroj: Kirovová, 2017

3.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Také bývá označována jako „teorie spravedlivé odměny“. Jejím obsahem je vnímání zaměstnanců a způsob zacházení s nimi v porovnání s ostatními

spolupracovníky. Autor tvrdí, že pracovníci si porovnávají mezi sebou své výstupy (odměny, kariérní postup, příležitosti pro osobní rozvoj aj.) v souvislosti se svými vstupy (čas věnovaný práci, studium, zaučení, schopnosti, kreativita aj.). Obsahem teorie je tvrzení, že pracovníci jsou lépe motivováni, pokud se s nimi jedná spravedlivě a že je demotivuje opačné zacházení. Je zde vysvětlen sice pouze jeden pohled na proces motivace a pracovní spokojenosti, ale z hlediska morálky je tento pohled velice důležitý (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.5 Faktory působící na pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost bývá ovlivňována řadou faktorů. Jejich vliv a pořadí významnosti při utváření spokojenosti je variabilní. Faktory mající vnitřní charakter jsou individuální a ovlivnitelné jedincem. Na ty, které jsou vnějšího původu, nemá jedinec vliv téměř žádný. Někteří autoři rozdělují faktory ovlivňující pracovní spokojenost na faktory posilující a faktory zeslabující (Štikar, 2003, Kociánová, 2010).

3.5.1 Interní faktory

Na skupinu interních faktorů se dá nahlížet dvěma způsoby, a to jako na *osobnostní charakteristiky* a *individuální charakteristiky*. První typ faktorů je zaměřen na jedincovy názory a koníčky, jeho potřeby, hodnoty či posuzování sebe sama. Druhá faktorová skupinka zahrnuje například věk a pohlaví jedince, jeho nejvyšší dosažené vzdělání, rodinný stav a dosavadní pracovní zkušenosti (Kociánová, 2010).

3.5.2 Externí faktory

Externí faktory tvoří významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé. Jsou jimi platové či mzdové ohodnocení, sama práce, povýšení, řízení pracovníků, pracovní skupina a podmínky pro práci (Štikar, 2003).

Platové nebo mzdové ohodnocení je významný faktor, který v případě nepříznivosti má vliv především na nespokojenost. Toto ohodnocení pracovního výkonu je pro jedince silně motivační. Pro některé zaměstnance je to dominantní veličina způsobující pracovní spokojenost (Štikar, 2003).

Sama práce má obrovský vliv na pracovní spokojenost jedince, a to obzvláště v zaměstnáních, která jsou kreativní a dovolují pracovníkovi se projevit a seberealizovat. Z toho plyne tvrzení, že lidé pracující monotónně v neatraktivní či fyzicky náročné profesi bývají méně spokojeni (Pauknerová, 2012, Štikar, 2003).

Povýšení je spolu s mzdou/platem jedním z nejvýznamnějších faktorů. Různé formy povýšení mají různý vliv na pracovní spokojenost. Uspokojení z povýšení za dobře odvedenou práci nebude stejné jako za to, že je pracovník v zaměstnaneckém poměru určitou dobu. Mezi povýšením a zvýšením platu je jistá spojitost, ale pro zaměstnance je z dlouhodobého hlediska důležitější získání lepší pozice ve firemní struktuře (Štikar, 2003).

Člověk *řídící ostatní pracovníky* se podílí na vytváření kladné i záporné společenské atmosféry a tím ovlivňuje pracovní spokojenost podřízených. Jedná-li spravedlivě vůči všem a dělá správná rozhodnutí, jeho vliv je kladný. Pokud se chová hrubě, nespravedlivě a dělá špatná rozhodnutí, ovlivňuje ostatní záporně a tím stupňuje jejich nespokojenost (Pauknerová, 2012).

Pracovní skupina je tvořena lidmi na jednom pracovišti, kteří jsou jednotně vedeni, mají vlastní hierarchii společenských rolí a jednotnou činnost. Jejich cíle, vzájemné interakce a skupinová soudržnost jsou pro ně také společným znakem. Všichni členové mají jistá práva a povinnosti uvnitř skupiny (Berndová a Nový, 2007).

Po stránkách organizačních, psychologických, fyzických a sociálních mají vliv na spokojenost také *podmínky pro práci*. Tyto podmínky zahrnují veškeré externí vlivy, včetně pracovního prostředí. Ovlivňují pracovní spokojenost jak kladně, tak záporně, a také působí na výkonnost a výsledky pracovníka (Provazník, 2002).

Existuje mnoho dalších teorií o ovlivnitelnosti spokojenosti pomocí vnitřních faktorů. Například Locke (1976) tvrdí, že spokojenost ovlivňují tři skupiny faktorů, a to faktory *organizační* (plat/mzda, práce samotná a pracovní podmínky), *skupinové* (kolektiv, nadřízení, spolupracovníci, vztahy na pracovišti) a *osobnostní* (potřeby a hodnoty jedince).

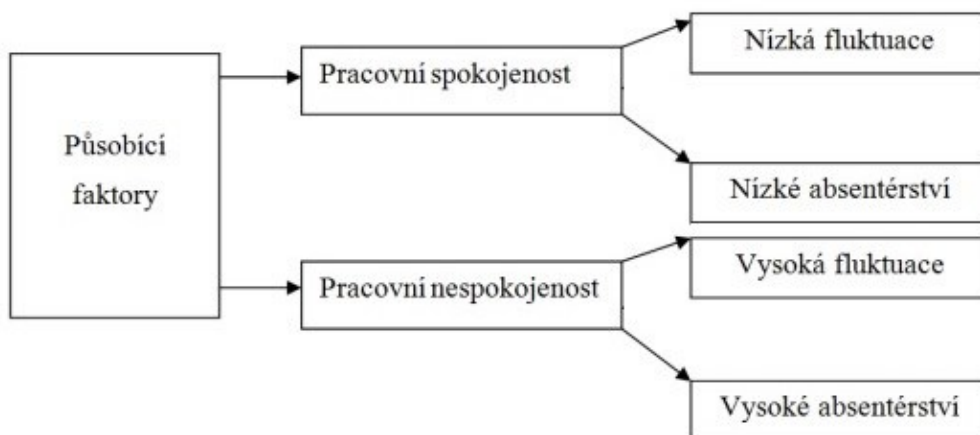
3.5.3 Faktory posilující nebo zeslabující spokojenost

Kociánová (2010) tvrdí, že faktory, které mají vliv na spokojenost pracovníka, se dají rozdělit na ty, které spokojenost *posilují* (transparentnost personální a organizační politiky, přesné a náležitě vymezené cíle práce, rozmanitá práce,

autonomie pracovníka, možnost využít zkušenosti a dovednosti při práci, uznání za odvedenou práci, finanční ocenění, správná spolupráce, kladný vztah s kolegy a BOZP) a ty, jež ji *zeslabují* (přemíra nevypočitatelných pracovních vlivů, pracovní stres, časová zátěž, nesplnitelné požadavky na práci ze strany organizace, špatné mezilidské vztahy v práci, nevyrovnaný work-life balance nebo vliv práce na psychosomatiku pracovníka).

3.6 Vliv spokojenosti/nespokojenosti na pracovní chování

Důsledky pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti mají pro organizaci velký význam. Ovlivňují například množství produkce, aktivitu, absentérství, fluktuaci a věrnost pracovníků, a v neposlední řadě také věrnost zákazníků. Problém pro organizaci vzniká především v případě dlouhodobé pracovní nespokojenosti, a to v souvislosti s nedostatečnou motivovaností pracovníků, s jejich malou snahou odvádět kvalitní práci a také s vyšší mírou absentérství a fluktuace. Zjednodušené schéma příčin a důsledků spokojenosti a nespokojenosti v práci je znázorněno na Obr. 3.5 (Štikar, 2003).



Obr. 3.5 Důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Zdroj: Štikar, 2003

3.6.1 Fluktuace

Pojem fluktuace pracovníků značí míru obratu zaměstnanců v organizaci. Spokojenost zaměstnance vede k nízké pracovní fluktuaci, zatímco nespokojenost má za následek ztrátu zájmu o práci a posléze odchod z organizace. Důvody fluktuace

bývají individuální a jedinec si je může strádat delší dobu. Nejčastějšími důvody jsou nabídky práce z jiných organizací, třeba nabídka vyššího platu, zajímavější možnosti kariérního růstu, větší pracovní jistota, možnost rozvoje a vzdělávání nebo výhodnější podmínky k práci. Dalšími důvody mohou být špatné mezilidské vztahy na pracovišti, například s kolegy, nadřízenými či podřízenými. S tím souvisí například šikanování nebo jiné obtěžování. Poslední důvody mohou být osobní (Wagnerová, 2008; Armstrong a Taylor, 2015).

3.6.2 Absentérství

Absentérství zaměstnanců znamená nedocházení do práce. Nejsilnější vztah je mezi pracovní spokojeností a absentérstvím. Je-li pracovník přítomen, nebo bezdůvodně nepřítomen v práci, může to značit, jaký je jeho zájem/nezájem o práci, jestli je jeho pracovní adaptace dostatečná, nebo nedostatečná, zda bylo splněno, nebo nesplněno jeho očekávání, a především, zda je pracovní spokojen, nebo nespokojen. Pro organizaci je absentérství problém, jelikož ovlivňuje její chod, plnění zadaných úkolů, má negativní vliv na pracovní chování ostatních zaměstnanců a poškozuje mezilidské vztahy na pracovišti (Štikar, 2003).

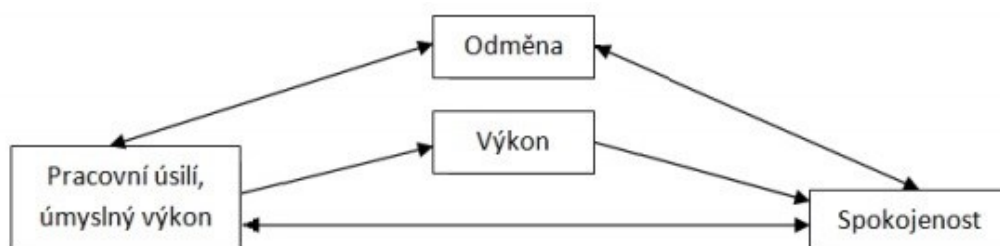
Příčiny absentérství lze rozdělit na *faktory spjaté s přítomností pracovníka na pracovišti*, k nimž patří způsob odměňování, normy pracovní skupiny a výplata náhrad mzdy, dále *faktory vztahující se k osobě zaměstnance* představující věk, osobnost a také jeho vyznávané hodnoty, dále *pracovní faktory*, zahrnující pracovní náplň, psychickou zátěž, kvalitu vedení, opakované převádění pracovníků na jinou práci, rozsáhlost pracovní skupiny a fyzikální pracovní podmínky (Armstrong a Taylor, 2015).

3.6.3 Výkonnost

Výkon pracovníka je výslednou ukázkou toho, jak je v práci motivován, jaké jsou jeho schopnosti, možnosti a pracovní podmínky. Pomocí výzkumů se nestanovil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností v práci a produktivitou, což ve výsledku znamená, že spokojený zaměstnanec se nemusí vyznačovat vysokou výkonností. Toto tvrzení platí i obráceně, a to tak, že výkonný pracovník nemusí být v práci vždy spokojený. Někteří autoři se domnívají, že kvalitní výkon může vést ke spokojenosti spíše, než by tomu bylo opačně, ale ani jedno tvrzení není podloženo výzkumem (Wagnerová, 2008).

Výkon pracovníka souvisí s plněním úkolů, které utváří obsah jeho práce. Pracovní výkon se skládá z kvality a objemu odvedené práce, pracovního přístupu a ochoty pracovníka, jeho chování, absencí, četnosti úrazů na pracovišti, pozdních příchodů, vztahů s kolegy a profilu pracovníka. Podstatnou složku výkonu zaujímají právě pracovníkovy dovednosti, schopnosti, hodnoty a potřeby, jelikož toto do své práce pro organizaci vnáší (Koubek, 2004).

Na obrázku Obr. 3.6 (Nakonečný, 2005) je znázorněn vztah mezi výkonem a pracovní spokojeností.



Obr. 3.6 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Zdroj: Nakonečný, 2005

3.6.4 Angažovanost

Pracovní angažovanost znamená takový přístup k práci, jež tvoří nejlepší předpoklady pro všechny zaměstnance organizace, aby denně vnášeli do práce to nejlepší v návaznosti na hodnoty a cíle organizace. Zaměstnanci, kteří jsou angažovaní, nadšeně dělají svou práci, ve své práci vidí smysl a mají ji rádi. Tito zaměstnanci jsou organizaci a své práci oddaní. Předpokládá se, že když je zaměstnanec spokojený, bude se více zapojovat do řešení úkolů než ten, který je pracovně nespokojený. Není to ovšem pravidlem. Angažovanosti zaměstnanců lze dosáhnout zlepšením vztahů v práci – v oblasti konzultací, komunikace, zapojení pracovníků a rozvoje partnerských přístupů. Za účelem zvýšení angažovanosti pracovníků by měla organizace například přijmout politiku interního náboru (Foot, 2016).

Organizace zvyšují míru angažovanosti zabezpečováním *pestrosti* – stupně, v němž jednotlivé aktivity vzbuzují potřebu jistého seznamu schopností a dovedností pracovníka, *iniciativnosti a zajímavosti* – míry, v nichž je sama práce pro zaměstnance

zajímavá a vytváří pro ně obtížné úkoly, *nezávislosti* – samostatnosti jedince v rozhodování, plánování práce, volbě postupů vykonávání práce a svěřením odpovědnosti za výslednou práci, *důležitosti úkolu* – stupně, v jakém úkol přispívá k dokončení celkové práce a ovlivňuje práci a životy ostatních, a *ucelenosti úkolu* – míry, v nichž je požadováno splnění jakési části práce (Armstrong a Taylor, 2015).

Další teorii uvádí Robbins (2018), který tvrdí, že v případě, že je zaměstnanec nespokojen, projeví se to na jeho chování jedním ze čtyř následujících způsobů. Tyto reakce rozděluje dle toho, jestli jsou aktivní, nebo pasivní a konstruktivní, nebo destruktivní. Zaměstnanec se rozhodne *odejít* ze současného zaměstnání za účelem nalezení nového zaměstnání (aktivní, destruktivní). *Aktivně se projeví* a snaží se zlepšit současnou situaci, hovoří o problémech a hledá nápravu (aktivní, konstruktivní). Je *loajální* a pasivně doufá ve zlepšení situace (pasivní, konstruktivní). Je pasivní, *zanedbává* svou práci a nesnaží se o změnu stavu, projevuje se to negativně na jeho práci (pasivní, destruktivní).

3.7 Spokojenost v dané organizaci

Na základě teoretických východisek byly zjištěny faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců a tyto faktory by měly být prověřeny v dotazníkovém šetření. V úvodu dotazníku budou respondenti rozděleni dle jejich pracovního zařazení a v další otázce dle typu zaměstnaneckého poměru, aby bylo možné ověřit, zda tyto faktory ovlivňují spokojenost.

Následně bude hodnocena celková spokojenost v zaměstnání. Poté budou vybrány základní nejvýznamnější faktory ovlivňující celkovou spokojenost (pracovní zařazení, náplň práce, organizace práce, pracovní doba, platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti a vzdělávání) a respondenti budou vyzváni k uvedení své spokojenosti s těmito faktory a také s jejich významem, aby bylo možné zároveň zjistit, jak jsou tyto faktory důležité a jakou měrou je potřeba se jim případně věnovat.

Pro případ zjištění informací ohledně zaměstnaneckých benefitů bude zjišťováno, jak jsou využívány, jaká je spokojenost s jednotlivými benefity a zda je zájem o nějaké další, které organizace v současné době nenabízí.

Spokojenost s významnými faktory, jako je pracovní prostředí a vztahy na pracovišti bude rozdělena na dílčí faktory a bude analyzována spokojenost

zaměstnanců právě s těmito dílčími faktory. V případě pracovního prostředí se bude jednat o pracovní podmínky (hluk, teplota, osvětlení, apod), vybavení pracoviště, sociální zařízení, čistotu na pracovišti a možnost stravování. V případě vztahů na pracovišti to pak bude atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými, pracovní výkon kolegů, odborná pomoc od kolegů, rozdělování úkolů a možnost sdělit svůj názor.

Za pomoci sémantického diferenciálu bude ověřeno, jakým způsobem vnímají respondenti svou práci v organizaci a jak ji hodnotí z hlediska různorodosti/monotónnosti, zda je fyzicky náročná, nebo pohodová, psychicky náročná, nebo klidná, významná pro HZS, nebo nevýznamná, významná pro studenty, nebo nevýznamná, zda pociťují jistotu/nejistotu práce, zda své dovednosti uplatňují/neuplatňují, zda jejich názor někoho zajímá, nebo nezajímá a zda se cítí motivováni, nebo jim naopak motivace chybí.

Následně budou respondenti dotázáni, zda by si své zaměstnání v organizaci vybrali znovu, kdyby měli možnost se rozhodnout, a zda uvažují o odchodu z organizace, případně v jakém časovém horizontu. V závěru budou uvedeny identifikační otázky jako délka zaměstnání v organizaci, pohlaví, věk a způsob dopravy do zaměstnání. Poslední otázka bude otevřená, kde budou moci respondenti volně vyjádřit, zda jim v práci něco chybí, zda by chtěli něco změnit, kde eventuálně vidí možnost zlepšení.

V případě, že respondenti vyjádří u některých z otázek svou nespokojenost, budou vyzváni k doplnění, z jakého důvodu jsou s danými faktory nespokojeni.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola bude zaměřena na představení organizace Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany, sídlící ve Frýdku-Místku. Budou zde uvedeny základní informace, jako je historie organizace, současnost a aktuální projekty. Dále bude vysvětlena organizační struktura a způsob odměňování, kde budou uvedeny zaměstnanecké výhody, jejich financování a tvorba FKSP.

Každá škola nebo vzdělávací instituce má svůj daný úkol. K tomu jsou stanoveny prostředky, metody a cesty, vedoucí k dosažení dílčích cílů a výslednému splnění úkolu. Jedná se zejména o to, aby byl vzdělávací proces co nejvíce efektivní, úspěšný, ekonomický a prospěšný pro společnost. Mezi základní úkoly vzdělávacích organizací patří poskytování vzdělání daného stupně, působení při formování osobnosti studentů, rozšíření míry vědomostí, praktických dovedností, návyků, a přispění ke smysluplnému využití volného času. Výchovní a vzdělávací proces je zaměřen na mládež a také na lidi, kteří jsou zapojeni ve výrobním procesu a zároveň na ty, kteří již svou pracovní kariéru ukončili.

4.1 Historie organizace

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku (SOŠ PO a VOŠ PO ve Frýdku-Místku) byla založena v roce 1967 a podle zákona č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru) je organizační součástí Hasičského záchranného sboru České republiky. Hlavním posláním školy je vzdělávání v oboru požární ochrany. Ve svých začátcích byla škola zaměřena jen na odborné kurzy pro vedoucí pracovníky požární ochrany. V roce 1968 k tomu přibýly další odborné kurzy pro pracovníky, kteří působili jako represisté, preventisté a požární technici. V praxi se však výrazně projevoval nedostatek odborně vzdělaných vedoucích pracovníků různých úrovní. Velká část z nich vykonávala řídicí funkce s maturitním vysvědčením ze všeobecné nebo jiné odborné školy případně pouze na základě vyučení a praxe. K vyřešení tohoto problému bylo v roce 1969 zavedeno pomaturitní dvouleté studium požární ochrany, díky kterému se mohli lidé s maturitou stát odborníky v oboru požární ochrana. Zájem o toto studium byl veliký, tudíž nebylo možné přijmout všechny uchazeče. V roce 1968 vznikla první možnost získat nejvyšší

vzdělání v oblasti požární ochrany zavedením oboru Technika požární ochrany a bezpečnost průmyslu, a to na Vysoké škole báňské v Ostravě (nyní VŠB-TU Ostrava). Jednalo se o pětileté inženýrské studium a první absolventi obor vystudovali v roce 1973, a mohli tak jít do praxe. Do této chvíle bylo možné vysokoškolskou odbornou kvalifikaci získat pouze studiem na zahraničních školách, a ty byly schopny pokrýt jen velmi malou část potřeby společnosti. Tyto školy byly v tehdejší NDR a SSSR (Historie školy, typy studia, 2019; 112: odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva, 2007).

Již od počátku své existence plánovala škola také výuku k získání středoškolského vzdělání. Stále však byl nedostatek odborně vzdělaného personálu a nebylo ho možné doplňovat pouze lidmi s pomaturitním studiem. Bylo nutné zajistit, aby i vyučení lidé měli možnost si doplnit vzdělání, a proto bylo v roce 1977 zahájeno dvouleté středoškolské denní studium ukončené maturitní zkouškou. Toto studium bylo určeno pro profesionály z praxe. Bylo nezbytné vyhotovit učební plány, učební osnovy a vypracovat skripta a další studijní materiály. O studium byl velký zájem, a tak byla v roce 1979 otevřena tříletá dálková forma tohoto studia, které předcházela jednoroční přípravný kurz. Ten byl však v roce 1983 zrušen a dálková forma studia byla prodloužena na čtyři roky. Stále ale nebylo možné uspokojit velký počet zájemců (Historie školy, typy studia, 2019).

Dne 30. dubna 1985 byla nařízením č. 6 vydaným ministerstvem vnitra zřízena Střední škola požární ochrany se sídlem ve Frýdku-Místku. Ve škole se postupně začaly zlepšovat studijní podmínky a zázemí pro studenty i personál. Byly vybudovány nové učebny požární prevence a technických prostředků a byly rozšířeny a modernizovány i ubytovací kapacity. Volnočasové aktivity byly rozšířeny o dvě klubovny a školní kino. Škola se podílela také na rozvoji požárního sportu a pracovníci se účastnili při pořádání mezinárodních hasičských soutěží. V letech 1974 až 1981 měla škola na starost přípravu reprezentantů ČSSR v požárním sportu. Po dobu dvaceti let se podílela na pořádání prestižní mezinárodní soutěže *O putovní Beskydský pohár* (Historie školy, typy studia, 2019; 112: odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva, 2007).

V roce 1991 nastala významná změna, kdy mezi studijní programy přibyl středoškolské čtyřleté denní studium mládeže. Jednalo se o studium školního vzdělávacího programu Požární ochrana, které přímo navazuje na základní školu, a to jako příprava na výkon povolání. V jednotlivých ročnících byla vždy jedna třída o třiceti

žácích. Původním cílem tohoto studijního programu byla příprava mladých mužů na zásahovou činnost v jednotkách Hasičského záchranného sboru České republiky. Toto studium bylo určeno pouze pro muže a byl tedy zřízen jen chlapecký internát (Historie školy, typy studia, 2019; 112: odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva, 2007).

Dne 30. prosince 1993 se ministr vnitra zasloužil podpisem zřizovací listiny Střední odborné školy požární ochrany Ministerstva vnitra ve Frýdku-Místku o to, aby se škola stala od 1. ledna 1994 samostatnou rozpočtovou organizací, která dnes působí jako organizační složka státu. V letech 1996 až 2002 probíhalo takzvané nástavbové studium pro absolventy technických oborů. Díky novele školského zákona byla k datu 1. ledna 2002 zřízena jako postsekundární vzdělávací stupeň Vyšší odborná škola požární ochrany (VOŠ PO). Od září tohoto roku byla zahájena kombinovaná forma studia. Škola vzdělávala v tomto typu studia jako první instituce v rezortu Ministerstva vnitra. Studium je zakončeno absolutoriem a získáním titulu DiS. (Historie školy, typy studia, 2019).

4.2 Současnost

Hlavním cílem Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany je poskytovat vzdělávání a výchovu žáků a studentů dle daných rámcových vzdělávacích programů a dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Předmětem činnosti je poskytování úplného středního odborného vzdělání a vyššího odborného vzdělání pro výkon odborných činností na úseku požární ochrany, ochrany obyvatelstva a krizového řízení, realizace odborné přípravy a odborných kurzů pro získání, případně prodloužení odborné způsobilosti v daných oblastech tak, jak je uvedeno v zákonu o požární ochraně. K realizaci tohoto cíle a předmětu činnosti zajišťuje škola služby v oblasti stravování, školní knihovny, ubytování a tisku studijních materiálů (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Statutárním orgánem školy je ředitel, kterého jmenuje generální ředitel Hasičského záchranného sboru České republiky. Ředitel jedná jménem organizace a je za její činnost odpovědný generálnímu řediteli a náměstkovi ministra vnitra. Při svém výkonu povolání je povinen postupovat dle obecně platných právních předpisů

Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstva vnitra České republiky (MV), Hasičského záchranného sboru České republiky (HZS ČR) a jeho organizačních předpisů (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Vedení školy tvoří ředitel plk. Ing. Radim Paloch, jmenovaný do funkce generálním ředitelem Hasičského záchranného sboru České republiky, generálmajorem Ing. Miroslavem Štěpánem dne 1. 1. 2010. Jeho pravomoci jsou vymezeny především zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákonem č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky. Dále plk. Ing. Norbert Rabas, statutární zástupce ředitele školy, plk. Ing. Hana Cidlíková, vedoucí ekonomického oddělení a plk. Mgr. Jana Kolčárková, vedoucí pedagogického oddělení (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Pracovní pozice zaměstnanců požární školy jsou rozděleny do třech základních skupin, a to *úsek ředitele* – personalistka, sekretářka, ubytovatelka, vrátní, řidiči, správce sítě, *členové pedagogického oddělení* – učitelé odborných a všeobecně vzdělávacích předmětů, knihovnice, vychovatelé, lektori, studijní referentky, *pracovníci ekonomického oddělení* – referenti pro ekonomiku, majetek, mzdy, zásobovač, účetní, referent pro fondy EU, údržbář, správce budov, pokojské a uklízečky. Tito zaměstnanci jsou ve dvojím pracovněprávním vztahu, a to buď v zaměstnaneckém poměru, nebo služebním poměru. Pracovníci v zaměstnaneckém poměru jsou občanskými zaměstnanci a tento poměr se řídí zejména zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Zaměstnanci ve služebním poměru jsou příslušníky Hasičského záchranného sboru České republiky a jejich pracovní poměr se řídí ustanoveními zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Za celou historii existence školy se jedná o více než sto příslušníků a příslušnic HZS a desítky občanských zaměstnanců školy (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Touto organizací prošlo úspěšně tisíce žáků, studentů a účastníků kurzů, kteří absolvováním dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání a dalších odborných způsobilostí, které jsou potřebné k výkonu funkcí a pracovních pozic na různých místech tak, jak požaduje zákon o hasičském záchranném sboru a zákon o požární ochraně. Jedná se o program celoživotního

vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR pro práci na hasičských stanicích, generálním a krajských ředitelstvích, územních odborech, ve velkých výrobních podnicích, na odborech orgánů státní správy, v soukromých firmách, na magistrátech měst nebo v obecních úřadech obcí s rozšířenou působností (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Nejvyšší formou vzdělávání je vyšší odborné studium zakončené absolutoriem, které nese označení stupněm 5B podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání - ISCED vydané UNESCO. V souladu s ustanovením § 105 odst. 1 školského zákona proběhlo 5. prosince 2018 na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy řízení o prodloužení akreditace jmenovaného vzdělávacího programu. Akreditační komise pro vyšší odborné vzdělávání na svém jednání žádosti školy vyhověla a výuku podle vzdělávacího programu prodloužila (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku je také pověřena zpracováním kompletní dokumentace k vydávání osvědčení absolventům odborných kurzů, nebo uchazečům, kteří se doma samostatně připravují na odbornou zkoušku. Po jejím úspěšném splnění mohou samostatně podnikat ve vázané živnosti technickoorganizační činnost v požární ochraně, ze zákona číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), příloha č. 2. Jejich pracovní zařazení je odborně způsobilá osoba, případně technik požární ochrany podle § 11 zákona o požární ochraně. Členové zkušební komise jsou učitelé požární školy, kteří mají oprávnění zkoušet na celém území České republiky (webové stránky SOŠ PO a VOŠ PO – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

4.3 Projekty

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany realizuje několik projektů. Jeden z nejvýznamnějších je projekt *Elektronický vzdělávací a informační systém Hasičského záchranného sboru České republiky* realizovaný od roku 2013. Obsahem tohoto projektu je navázat na činnost výzvy *Rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání (vč. e-learningů)* zefektivněním a inovací elektronického systému vzdělávání a modifikací vhodných nástrojů pro vyhotovení a aktualizaci přednášek v audiovizuální podobě a redakčního systému a vytvoření informačního systému vzdělávání pro příslušníky a zaměstnance HZS

ČR. Projekt reaguje na zájem cílových skupin o elektronické formy vzdělávání a koresponduje tak s cílem posílení kapacity, ve smyslu zefektivnění přípravy zaměstnanců a vzdělávání. Hlavním cílem projektu je posílení institucionální kapacity a výkonu veřejné správy efektivnějším vzděláváním příslušníků a civilních zaměstnanců Hasičského záchranného sboru ČR a multiplikace efektu tohoto vzdělávání mezi orgány veřejné správy. Do cílové skupiny patří všichni zaměstnanci a příslušníci Hasičského záchranného sboru ČR a občanští pracovníci ve státní správě, kteří jsou zároveň účastníky projektu (SOŠ PO a VOŠ PO – Elektronický vzdělávací a informační systém Hasičského záchranného sboru České republiky – Hasičský záchranný sbor České republiky, 2019).

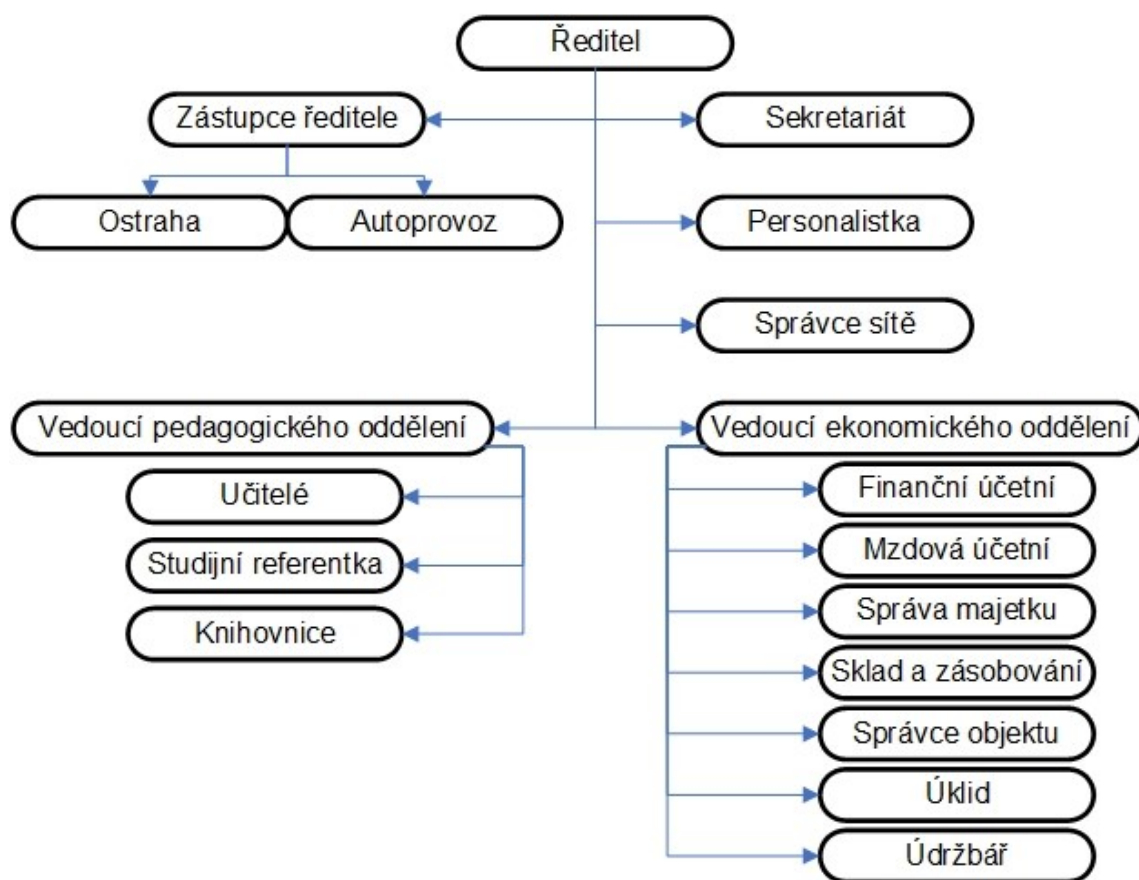
4.4 Organizační struktura

V současné době v organizaci pracuje celkem 39 zaměstnanců, viz Tab. 4.1. Zaměstnanci SOŠ PO a VOŠ PO jsou rozděleni do dvou skupin. První skupinu tvoří vedení školy a učitelé, personalistka, služební řidič, správce počítačové sítě a správce budov. Všichni uvedení jsou *příslušníky HZS ČR*. Jejich povinností je nosit služební stejnokroj a plnit úkoly dané služebním zákonem, podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Ve druhé skupině jsou zejména *občanští zaměstnanci*, kteří zabezpečují chod školy a veškerý provoz. Jsou to pokojské a uklízečky, vrátní, údržbář, asistent správce sítě, pracovnice ekonomického oddělení, studijní referentka, knihovnice a sekretářka.

Tab. 4.1 Přehled všech zaměstnanců organizace

Personální zajištění školy								
Celkový fyzický počet pracovníků	Nejvyšší management – 4							
	Pedagogičtí pracovníci - 14				Provozní pracovníci - 21			
	Učitelé - 12				Technicko-hospodářští - 11			
	Ostatní - 2				Administrativně-ekonomičtí - 10			
	Příslušníci		Občanští zaměstnanci		Příslušníci		Občanští zaměstnanci	
	10		4		6		15	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
39	6	4	2	2	3	3	6	9

Zaměstnanecká struktura je znázorněna na schématu na Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Organizační struktura SOŠ PO a VOŠ PO

4.5 Způsob odměňování

Zaměstnanci SOŠ PO a VOŠ PO jsou odměňováni hmotně i nehmotně. *Hmotná nároková odměna* je plat, který je u příslušníků HZS ČR tvořen několika položkami. Jsou jimi *tarifní plat* odpovídající délce praxe (platový stupeň) a služebnímu zařazení (tarifní třída), *rizikový příplatek*, *osobní příplatek*, *kázeňské odměny* a *mimořádné odměny*. První dva body jsou stanoveny zákonem, o posledních třech (nenárokových odměnách) rozhoduje služební funkcionář, kterým je ředitel školy. *Nehmotnou odměnu* nejčastěji získají zaměstnanci ve formě vyjádření uznání, udržování dobrých vztahů v kolektivu, poskytování vyhovujících pracovních podmínek apod. Za zvlášť záslužné činy může nadřízený příslušníka mimořádně povýšit nebo jmenovat do první důstojnické hodnosti nebo mu udělit medaili dle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

4.5.1 Zaměstnanecké výhody

Nedílnou součástí odměňování zaměstnanců této školy jsou i některé zaměstnanecké výhody. Nejběžnější je nepeněžní hmotná podoba benefitu, ale objevuje se i podoba peněžní, a to ve formě daru.

Tyto výhody jsou rozděleny na dvě hlavní části. *První část* je specifikována služebním zákonem a *druhou část* schvaluje ředitel školy po projednání s komisí fondu kulturních a sociálních potřeb (dále FKSP). Díky tomuto rozdělení není možné, aby byly všechny benefity čerpány všemi zaměstnanci stejně. Oba balíčky mají k dispozici pouze příslušníci HZS. V některých případech však musí splňovat určité podmínky (odpracované roky, věk apod.). Občanští zaměstnanci mohou využívat jen těch benefitů, které spadají do druhého balíčku (SIAŘ č. 48 – Pokyn ředitele Střední odborné školy PO a Vyšší odborné školy PO).

Struktura poskytovaných zaměstnaneckých výhod

Zde je přehled poskytovaných benefitů rozdělený do čtyř skupin podle typu, a to na sociální výhody, výhody zkvalitňující využívání volného času, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci.

Výhody sociální:

- *Finanční dar k životnímu jubileu* – při životním výročí 50 let a každých dalších 5 let věku, při odchodu do starobního důchodu nebo do invalidního důchodu se poskytuje peněžitý nebo věcný dar ve výši 3 000 Kč.
- *Příspěvek na děti zaměstnanců* – kulturní akce pořádané zaměstnavatelem pro děti zaměstnanců (Den dětí nebo mikulášská besídka). Výše příspěvku na kulturní akce, vánoční kolekce a občerstvení v rámci pořádání akcí pro děti zaměstnanců do dovršení 15 let věku dítěte v daném roce je stanovena rozpočtem fondu pro daný rok.
- *Finanční příspěvek jako sociální výpomoc* – jednorázová sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě jejich nejbližším pozůstalým v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situací do výše 10 000 Kč – pouze jednou ročně.

- *Finanční příspěvek za aktivitu humanitárního charakteru* – čestný dárce krve, krevní plazmy a kostní dřeně (*Bronzová medaile* – 1 000 Kč, *Stříbrná medaile* – 2 000 Kč, *Zlatá medaile* – 4 000 Kč, *Zlatý kříž (I., II., III. třídy)* – 5 000 Kč, *Dar krve* – 10 000 Kč, *Dárce kostní dřeně* – 15 000 Kč).

Výhody zkvalitňující využívání volného času:

- *Vstupenky na kulturní a sportovní akce* – příspěvek na jednu vstupenku lze poskytnout do výše 50 % nákupní ceny, nejvýše však 300 Kč. Společné kulturní akce pro zaměstnance, kulturní akce pro důchodce v rozsahu nájmu místnosti, kulturního vystoupení, hudební produkce, občerstvení a ceny do výše 200 Kč na účastníka.
- *Zlevněný pobyt na rekreačním zařízení* – zaměstnanci SOŠ PO a VOŠ PO mají možnost využití rekreačního zařízení v Beskydech v obci Krásná, část Zlatník. Jedná se o chatu Florián, která má ubytovací kapacitu 15 osob. Zaměstnanec školy a jeho přímí rodinní příslušníci zaplatí za den 90 Kč. Cena jednodenního pobytu pro ostatní rekreanty je 220 Kč včetně poplatku odváděného obecnímu úřadu.
- *Ozdravný pobyt pro zaměstnance* – jen pro příslušníky HZS – při dosažení 15 let služebního poměru mají příslušníci HZS nárok na ozdravný pobyt v nepřetržité délce 14 dnů každý rok. Zaměstnavatel hradí ubytování, stravu a léčebné kúry v zařízeních Ministerstva vnitra ČR, které poskytují léčebně-rehabilitační služby (vany, masáže, bazén, parafín apod.). Tato zařízení se nacházejí např. v Mariánských Lázních – lázeňský dům Merkur, ve Františkových Lázních – lázeňský dům Luna, v Karlových Varech – lázeňský dům Tosca, v Luhačovicích – lázeňský dům Hubert nebo ve Špindlerově Mlýně – hotel Jánošík apod.

Výhody mající vztah k práci:

- *Příspěvek na stravování* – zaměstnavatel vydává zaměstnanci stravenky na hlavní jídlo v hodnotě 80 Kč na odpracovaný den v měsíci. Hodnota stravenky je sestavena ze třech položek: 40 Kč platí zaměstnanec, 20 Kč přispívá zaměstnavatel z rozpočtu a 20 Kč je hrazeno z FKSP.

- *Možnost využití kuchyňky* – v rámci zpříjemnění pracovního prostředí je každé patro školy vybaveno kuchyňkou se sporákem, ledničkou, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí, kuchyňskou linkou s nádobím a příbory, jídelním stolem a židlemi. Zaměstnanci tady mohou trávit krátkou přestávku na kávu, čaj a jiné drobné občerstvení. Ti, kteří se nechodí stravovat mimo budovu, si zde mohou oběd připravit a také sníst.
- *Finanční dar k příležitosti pracovního jubilea* – peněžitý nebo věcný dar u příležitosti pracovního výročí zaměstnanců. V závislosti na délce trvání pracovního poměru nebo služebního poměru u zaměstnavatele lze poskytnout tento dar takto: *při dosažení 20 let* – dar do 2 000 Kč, *při dosažení 25 let* – dar do 2 500 Kč, *při dosažení 30 let a každých dalších 5 let* – dar do 3 000 Kč.
- *Permanentní vstupenka* – nákup permanentek na individuální tělovýchovu (posilovna, bazén, standartní masáže apod.) lze čerpat do výše 100 %. V areálu školy se nachází krytý plavecký bazén, do kterého mají zaměstnanci přístup i v pracovní době. Doba návštěvy však nesmí u příslušníků přesáhnout 2 hodiny týdně (v rámci přípravy na povinné testy fyzické způsobilosti). Občanští zaměstnanci mohou bazén navštěvovat také, ale čas zde strávený si musejí nadpracovat. Tento bazén patří Střední škole řemesel, která sídlí vedle SOŠ PO a VOŠ PO.
- *Možnost využití vlastní posilovny a školního hřiště* – vzhledem k tomu, že škola disponuje vlastní posilovnou a travnatým hřištěm, mají zaměstnanci možnost využít i těchto zařízení. Doba, kterou zde stráví, se však sčítá s časem, který mají k dispozici na přípravu na testy fyzické způsobilosti.
- *Podnikové parkoviště* – zaměstnanci školy mají k dispozici asfaltové podnikové parkoviště v areálu. Je hlídáno kamerovým systémem a ostrahou.
- *Čerpání ošatného* – jen pro příslušníky HZS ČR – jelikož mají příslušníci povinnost nosit při výkonu pracovních činností služební stejnokroj, je jedním z benefitů čerpání ošatného. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v průměru 4 000 bodů za rok (1 bod = 1 Kč). Počet bodů je stanoven pro různé pracovní pozice v různé výši s diferencí asi 550 Kč. Řidič a učitelé technického výcviku mají nárok na speciální zásahový pracovní oděv. Příslušnice ekonomického oddělení a učitelky musí volit mezi kalhotami, sukní, případně šaty, neboť všechny součásti se v jednom roce nedají pořídit. Celý stejnokroj neboli

pracovní uniforma se skládá z polobotek/lodiček, ponožek, dlouhých kalhot/sukně nebo šatů, opasku, košile, polokošile, saka, kravaty se sponou, čepice se štítkem/kloboučku. Výstrojní doplňky čítají vyšívanou jmenovku/číslo příslušníka, kovový znak HZS ČR s osobním evidenčním číslem a hodnotní označení vyšívané nebo s kovovými hvězdičkami. V zimním období se uniforma obměňuje, přibývá: ušanka, pletená šála, plášť se zimní vložkou/parka, vesta, pletený hrubý svetr, kožené rukavice, teplé ponožky, zimní kotníková obuv/kozačky a různá podvlékačí trička a spodky.

- *Jazykový kurz* – v průběhu pracovní doby mají zaměstnanci SOŠ PO a VOŠ PO možnost navštěvovat jazykový kurz angličtiny hrazený zaměstnavatelem, aby si udrželi své jazykové znalosti, popř. se naučili něco nového. Časová dotace pro kurz je jedna hodina týdně. Jednotlivé kurzy jsou přizpůsobeny jazykové zdatnosti účastníků.

Výhody spojené s postavením v organizaci:

- *Služební mobilní telefon/SIM karta, notebook* – vzhledem k faktu, že jsou příslušníci povinni být k dosažení 24 hodin denně, každý dostane na začátku služebního poměru SIM kartu s paušálem 210 Kč na měsíc. Vedení školy dostává zároveň služební mobilní telefon (s vyšší paušální částkou). Učitelé a administrativní pracovníci dostávají počítače, resp. notebooky, které mohou k výkonu svých pracovních povinností používat i doma (pouze v případě velmi dobrého antivirového zabezpečení a dodržování bezpečnostních pravidel při provozu školní počítačové sítě).
- *Získání/rozšíření řidičského oprávnění* – v rámci pracovních povinností dochází k situacím, kdy je potřeba, aby zaměstnanec disponoval řidičským oprávněním k řízení nákladního automobilu, popř. autobusu. Zaměstnavatel umožňuje toto oprávnění získat, hradí kurz autoškoly v Záchranném útvaru v Hlučíně. Doba strávená studiem se zaměstnanci počítá do pracovní doby. Nemusí se jednat jen o rozšíření, ale i o získání základního řidičského oprávnění B (osobní automobil). Nevýhodou je každoroční školení řidičů služebních dopravních prostředků s různými formami přezkoušení.

- *Zapůjčení služebního automobilu* – ve výjimečných situacích, např. svatba zaměstnance nebo stěhování, může ředitel školy vydat souhlas k zapůjčení služebního automobilu osobního nebo nákladního.

4.5.2 Financování zaměstnaneckých výhod

SOŠ PO a VOŠ PO je organizační složkou státu. Finanční prostředky potřebné k chodu organizace jsou součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra. Objem těchto finančních prostředků, je-li to potřebné, se navyšuje rok dopředu v souvislosti s plánovanými investicemi. Úprava platů je prováděna ke stanovenému datu v závislosti na platnosti příslušných vyhlášek nebo zákonů.

Většina zaměstnaneckých výhod je ovšem financována z fondu kulturních a sociálních potřeb. Je to objem finančních prostředků, který je vytvářen pro potřeby všech zaměstnanců a příslušníků. Jedná se hlavně o záležitosti, které nemohou být hrazeny z provozních prostředků a nejsou součástí platů. Z tohoto fondu je také případně doplácen provoz rekreačního zařízení školy. Příjmy pocházející z tohoto zařízení zase jdou zpět do FKSP.

4.5.3 Tvorba FKSP

Základní příděl, kterým je tvořen fond kulturních a sociálních potřeb, činí 2 % z ročního objemu příslušných nákladů účtovaných na platy a náhrady platů podle vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, aktualizované vyhláškou č. 353/2015 s účinností od 1. ledna 2017.

Tyto prostředky jsou převáděny na samostatný účet, který je pro fond kulturních a sociálních potřeb zřízen. Hospodaření s prostředky plánuje a provádí pětičlenná komise. Její členy jmenuje ředitel školy jako svůj poradní orgán vždy na pětileté funkční období. Způsob a výši plánovaného čerpání na základě komisí zpracovaného Návrhu tvorby a čerpání finančních prostředků FKSP schvaluje ředitel jako správce fondu kulturních a sociálních potřeb.

5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude zhodnocen současný stav na základě provedeného průzkumu. Budou zde vyhodnoceny rozhovory s vedoucími pracovníky, sepsán projekt dotazníkového šetření rozdělený na přípravnou a realizační fázi, vyhodnoceno dotazníkové šetření za pomoci grafické interpretace výsledků spolu se slovním komentářem a v závěru bude provedena diskuze získaných dat.

5.1 Vyhodnocení rozhovorů

Na základě provedeného rozhovoru s vedoucí pedagogického oddělení a vedoucí ekonomického oddělení byly získány primární informace. Cílem rozhovoru bylo zjistit komplexní informace o aktuální situaci v organizaci, pojmenovat možné problémy, zjistit, na co se zaměřit a jaký je postoj vedoucích k dané problematice. Zároveň také získat informace o vývoji organizace, které by mohly být užitečné pro teoretickou část práce.

Závěry obou rozhovorů a názory vedoucích byly velmi podobné. Bylo uvedeno několik hlavních bodů, které by mohly být příčinou nespokojenosti. Respondenti zmínili, že:

- není jasně daný postup při rozdělování a kontrole práce jednotlivých zaměstnanců, kdy dochází k tomu, že někteří pracovníci jsou příliš vytížení, a naopak někteří mají volné kapacity,
- zázemí školy je zastaralé a není investováno do modernizace,
- v některých případech jsou mezi kolegy špatné vztahy,
- není dostatek prostoru pro školení a vzdělávání zaměstnanců,
- je špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením,
- na pracovišti není kantýna ani jiná možnost stravování a zaměstnanci si tak musí stravu řešit sami,
- je nízká hodnota příspěvku na stravenky,
- z pohledu finančního odměňování se někteří zaměstnanci mohou cítit nedocenění.

5.2 Projekt dotazníkového šetření

Pro potřebu sociologického průzkumu byl zpracován projekt pro dotazníkové šetření, který se skládá z přípravné a realizační fáze. Tyto fáze jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.2.1 Přípravná fáze

Cíl průzkumu a dílčí cíle

Hlavním cílem tohoto sociologického průzkumu je navrhnout kroky, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Tento cíl je rozdělen na další dílčí cíle, a to:

- zjištění celkové spokojenosti
- zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců s určitými faktory
- zjištění spokojenosti s některými faktory a jejich důležitost,
- využívání benefitů a spokojenost s nimi,
- vyhodnocení identifikačních otázek,
- analýza a vyhodnocení získaných dat.

Způsob sběru dat

Budou využity především primární zdroje dat, které budou získávány pomocí písemného dotazníkového šetření, jež bude prováděno na Střední odborné škole požární ochrany a Vyšší odborné škole požární ochrany ve Frýdku-Místku. Základním souborem budou všichni zaměstnanci školy a výběrovým souborem pak všichni zaměstnanci přítomni v době šetření v práci a budou ochotni vyplnit dotazník.

Tazatel bude přítomen u vyplňování dotazníku, aby mohl vysvětlit případné nejasnosti. Bude jím sama autorka této práce. Během dotazování budou vyřazovány neúplně nebo chybně vyplněné dotazníky.

Struktura dotazníku

V úvodu dotazníku bude respondent zdvořile požádán o vyplnění dotazníku s vysvětlením, za jakým účelem je o vyplnění žádán a k čemu dotazník slouží. Dotazník bude obsahovat 17 otázek různého typu (otevřených, polootevřených

i uzavřených). Budou zde uvedeny také hodnotící škály a baterie otázek. Použitý dotazník bude k nahlédnutí v příloze č. 1 této práce.

Harmonogram

Harmonogram jednotlivých činností je znázorněn v tabulce Tab. 5.1. Všechny činnosti budou realizovány v průběhu dubna až července roku 2019.

Tab. 5.1 Harmonogram jednotlivých činností průzkumu

Činnost	Měsíc roku 2019			
	4	5	6	7
Definice cíle průzkumu	X			
Plán průzkumu	X			
Tvorba dotazníku		X		
Pilotáž		X		
Sběr dat		X	X	
Zpracování údajů			X	
Analýza údajů				X
Interpretace výsledků				X
Návrhy a doporučení				X

Rozpočet

V tabulce Tab 5.2 je kalkulován předpokládaný rozpočet na průzkum rozdělený na jednotlivé dílčí náklady.

Tab. 5.2 Rozpočet průzkumu

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Tisk dotazníků	50	5 Kč	250 Kč
Kancelářské potřeby	10	40 Kč	400 Kč
Doprava	6	90 Kč	540 Kč
Celkem			1 190 Kč

Pilotáž

Před zahájením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž, aby bylo ověřeno, zda je dotazník srozumitelný. Dotazník byl rozdán celkem pěti dotazovaným různého věku a pohlaví, kteří za přítomnosti tazatele dotazník vyplňovali. Tazatel během toho zapisoval poznatky, nesrozumitelnosti a problémy, které měli respondenti

s dotazníkem. Na základě těchto poznatků byl dotazník upraven do finální podoby, aby byly všechny otázky a instrukce pochopeny správně.

5.2.2 Realizační fáze

Sběr dat

Sběr primárních dat probíhal v květnu a červnu 2019 přímo ve Střední odborné škole požární ochrany a Vyšší odborné škole požární ochrany ve Frýdku-Místku.

Základní soubor činil celkem 39 zaměstnanců školy a výběrový soubor byl 33 zaměstnanců, kteří byli v práci během průzkumu přítomni. Dotazník byl rozdán 33 respondentům se 100% návratností.

Zpracování dat

Po ukončení sběru dat byla provedena kontrola všech dotazníků pro případnou eliminaci nekompletních nebo chybně vyplněných dotazníků. Žádný z dotazníků nebylo nutné vyřadit. Každé z otázek bylo přiděleno identifikační číslo a všechny dotazníky byly následně převedeny do datové matice pro program Microsoft Office Excel a pro program IBM SPSS Statistics. Veškeré analýzy a grafy vychází právě z této matice a jsou vyhotovovány ve výše uvedených programech.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.3.1 Vyhodnocení identifikačních údajů

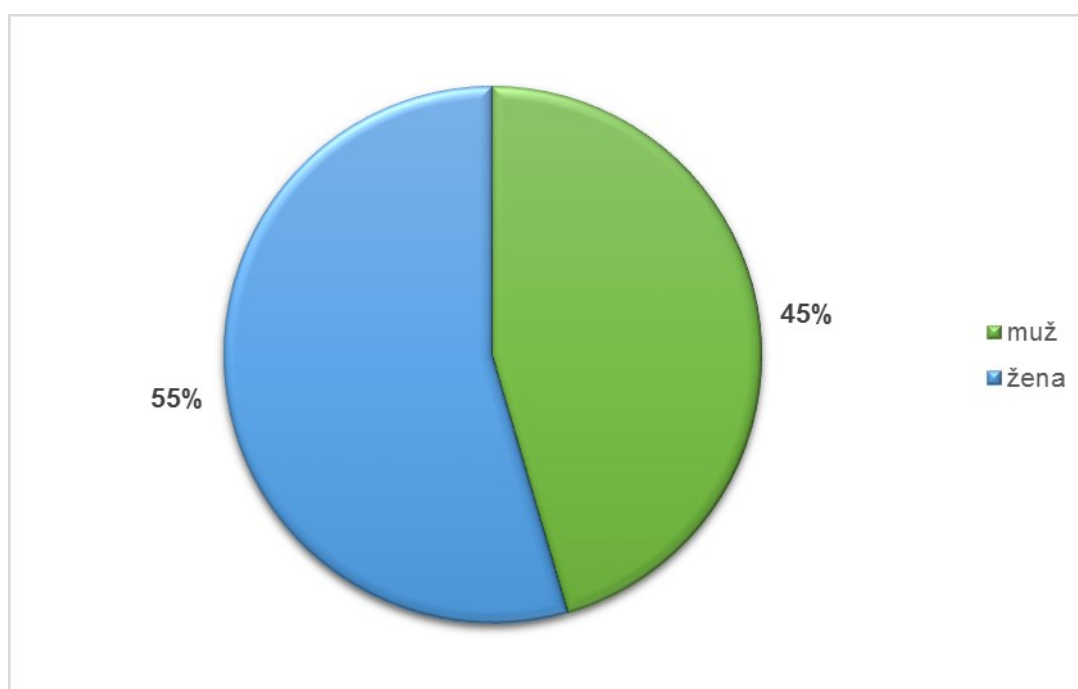
Struktura respondentů dle pohlaví

Z celkového počtu 33 respondentů tvořili ze 45 % muži a 55 % ženy, jak lze vidět na Obr. 5.1. Respondenti byli zastoupeni přibližně stejně jak muži, tak ženami, názory obou pohlaví tak tedy byly zastoupeny téměř rovnoměrně.

Struktura respondentů dle věku

Následující Obr. 5.2 znázorňuje rozdělení respondentů do celkem šesti věkových kategorií od 18 let. Jednotlivé kategorie byly rozděleny na 18-25 let, 26-35

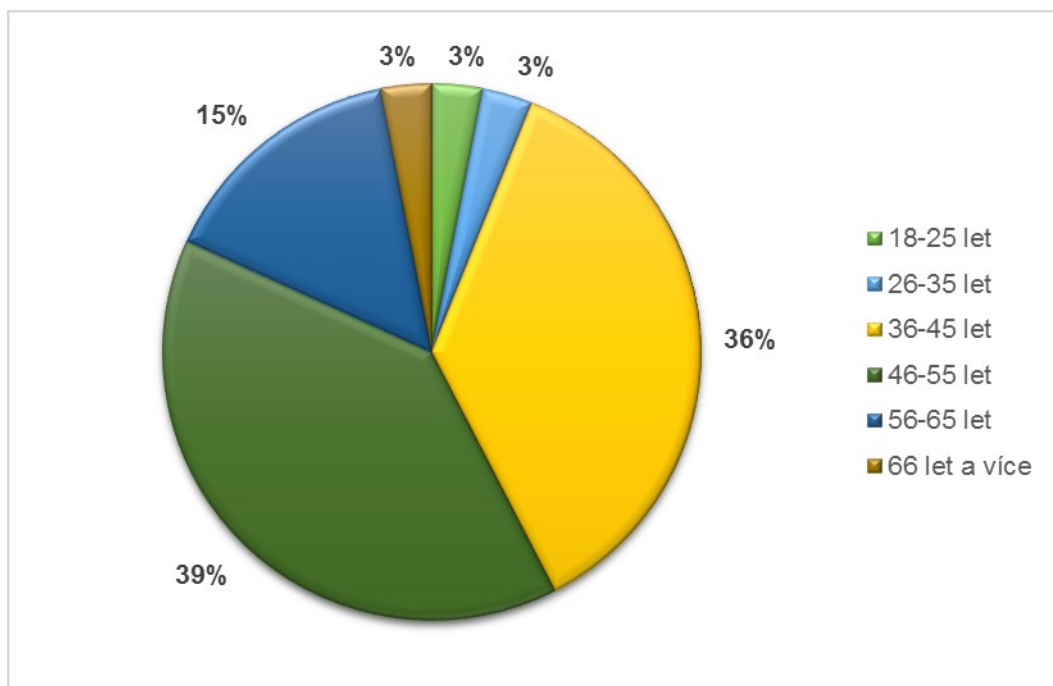
let, 36-45 let, 46-55 let, 56-65 let a 66 let a více. Horní hranice 65 let byla zvolena z toho důvodu, že zaměstnancům, kteří jsou příslušníky Hasičského záchranného sboru, je ve věku 65 let ukončen služební poměr a nadále mohou pracovat jen jako občanští zaměstnanci. Nejvíce respondentů bylo ve věku 46-55 let, a to 39 % všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií byli respondenti ve věku 36-45 let (36 %) a třetí nejpočetnější skupinu tvořili respondenti ve věku 56-65 let (15 %). Věkové kategorie 18-25 let, 26-35 let a 66 let a více byly zastoupeny shodným počtem respondentů, a to 3 %.



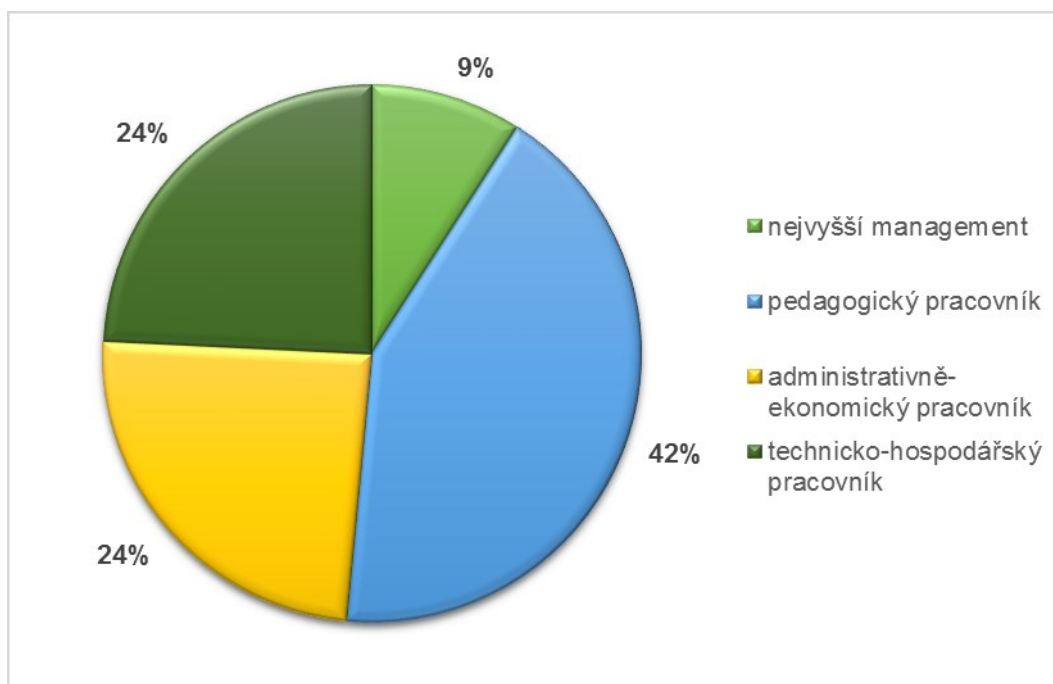
Obr. 5.1 Graf struktury respondentů dle pohlaví

Struktura respondentů dle pracovního zařazení

Nejvíce respondentů pracovalo na pozici pedagogických pracovníků (42 %) a naopak nejméně (9 %) na pozici nejvyššího managementu. Pracovní pozice administrativně-technických pracovníků a technicko-hospodářských pracovníků byly zastoupeny totožně, a to 24 % respondentů (viz Obr. 5.3).



Obr. 5.2 Graf struktury respondentů dle věku

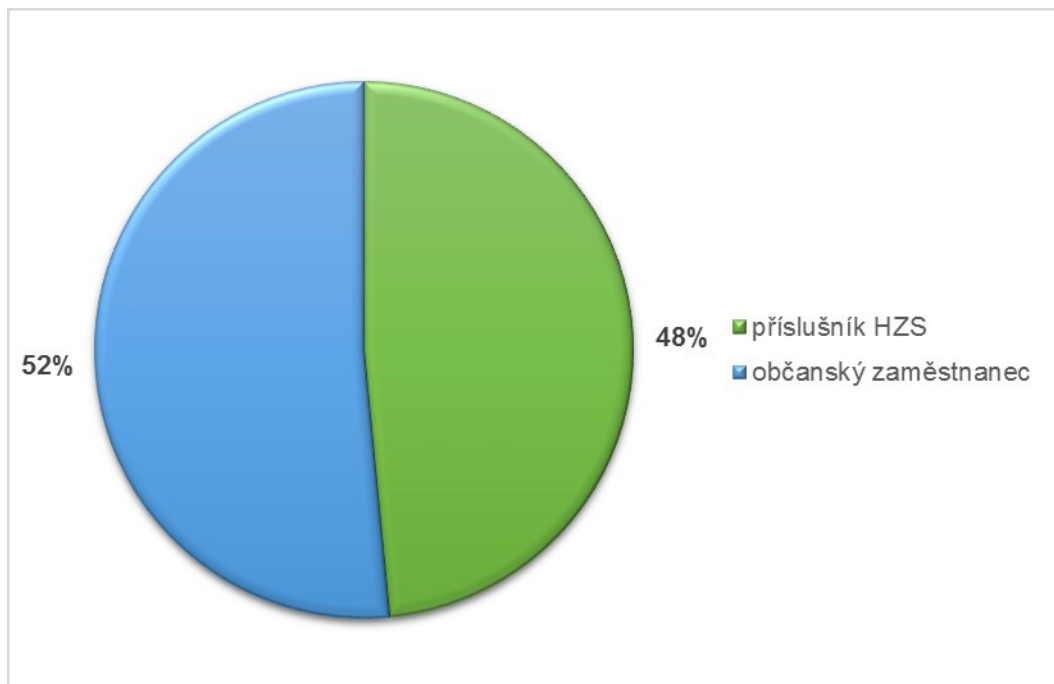


Obr. 5.3 Graf struktury respondentů dle pracovního zařazení

Struktura respondentů dle typu pracovního poměru

Byly uvedeny dva možné typy pracovního poměru, na základě kterého jsou respondenti v organizaci zaměstnání – příslušník HZS a občanský zaměstnanec. Dle typu pracovního poměru byli respondenti zastoupeni téměř stejnou měrou. Příslušníků

Hasičského záchranného sboru bylo 48 % a občanských zaměstnanců 52 %, jak je zobrazeno na Obr. 5.4.



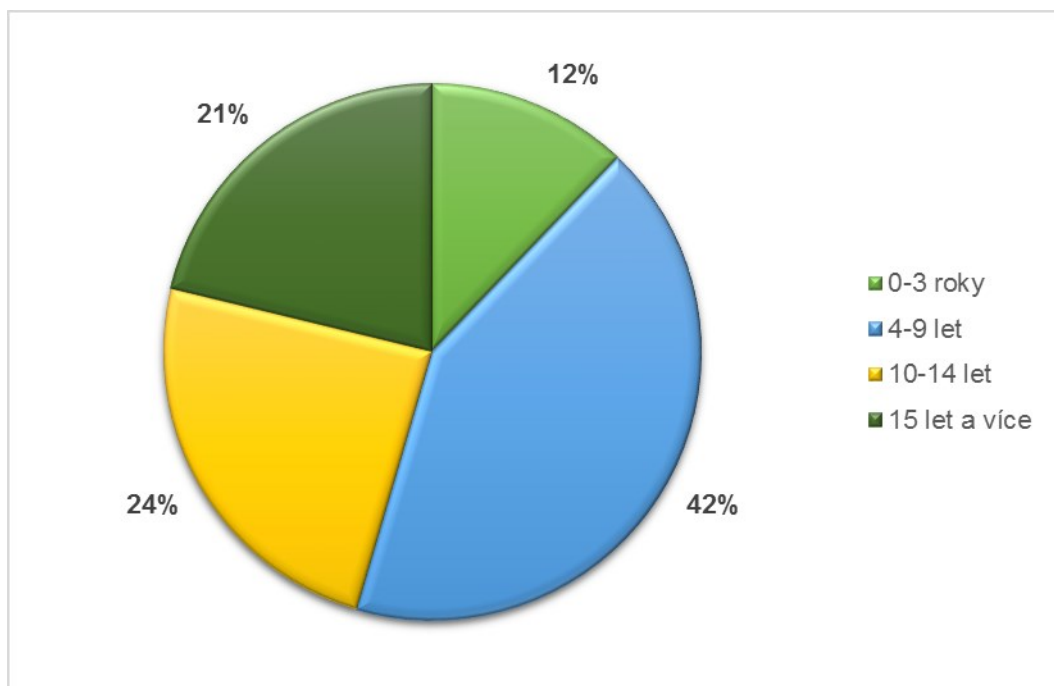
Obr. 5.4 Graf struktury respondentů dle typu pracovního poměru

Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

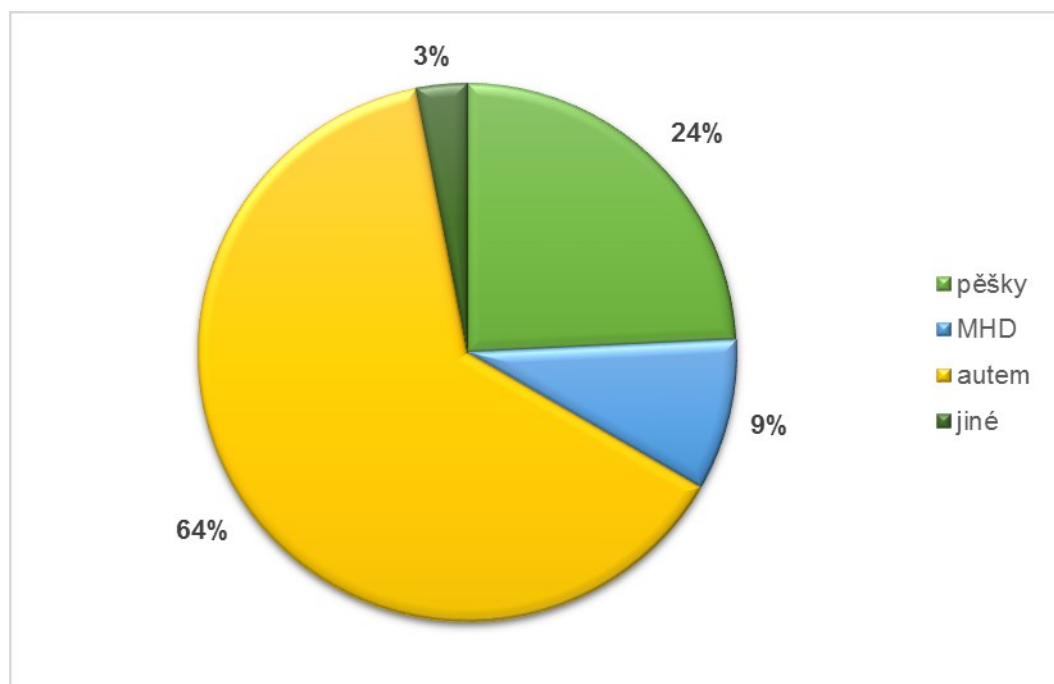
Při rozdělení dle délky pracovního poměru byli respondenti rozděleni do čtyř kategorií, a to 0-3 roky, 4-9 let, 10-14 let a 15 a více let, což je znázorněno na Obr. 5.5. Kategorie byly takto zvoleny hlavně na základě toho, že zaměstnanci pracující v organizaci déle než 15 let mají nárok na další benefit, a to na ozdravný pobyt. Nejpočetnější skupinou byli respondenti pracující v organizaci 4-9 let (42 %). Respondenti pracující v organizaci 10-14 let byli zastoupeni 24 % a respondenti pracující v organizaci 15 a více let pak 21 %. Nejméně respondentů spadalo do kategorie 0-3 roky (12 %).

Struktura respondentů dle dopravy do zaměstnání

Přestože dle interních informací organizace bydlí většina zaměstnanců ve městě Frýdek-Místek, případně v jeho okolí, se většina zaměstnanců (64 %) dopravuje do zaměstnání automobilem. 24 % respondentů dochází pěšky, 9 % městskou hromadnou dopravou a 3 % jinak, například na kole nebo koloběžce (viz Obr. 5.6).



Obr. 5.5 Graf struktury respondentů dle délky pracovního poměru



Obr. 5.6 Graf struktury respondentů dle dopravy do zaměstnání

5.3.2 Vyhodnocení spokojenosti

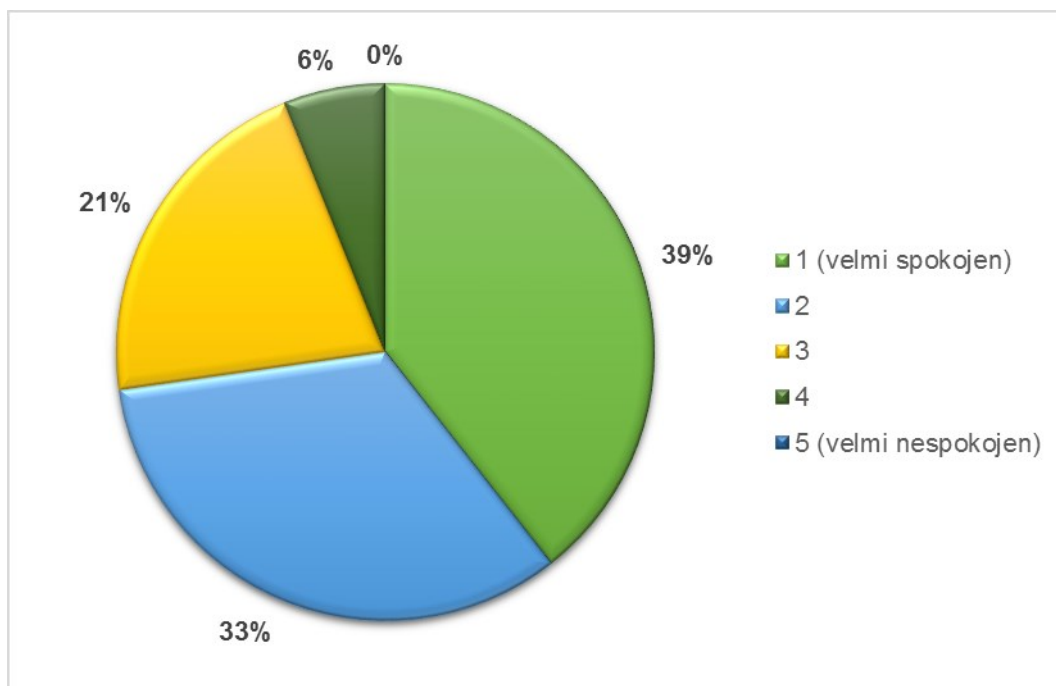
Celková spokojenost v zaměstnání

V případě celkové spokojenosti v zaměstnání (Obr. 5.7) byla nejčastější volbou respondentů na škále 1-5 (1-velmi spokojen, 5-velmi nespokojen), hodnota 1, tedy velmi spokojen (39 %) a hodnota 2 (33 %). Hodnotu 3 vybralo 21 % respondentů a hodnotu 4 vybralo 6 % dotázaných. Hodnotu 5, tedy velmi nespokojen, nevybral žádný z respondentů.

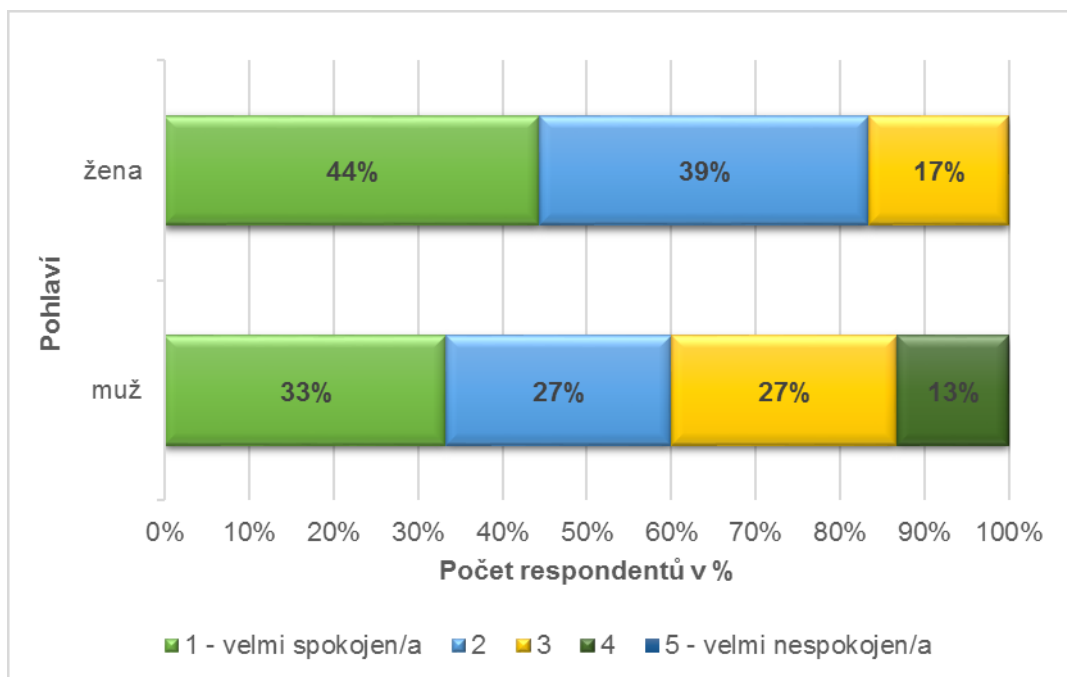
Při rozdělení četnosti míry celkové spokojenosti dle pohlaví byla varianta 1 zvolena nejčastěji jak ženami (44 %), tak muži (33 %). Druhou nejčastěji zvolenou variantou u žen varianta 2 (39 %) a u mužů varianta 2 a 3 se stejným počtem respondentů (27 %). Variantu 4 nezvolila žádná z dotazovaných žen a zvolilo jí pouze 13 % mužů (viz Obr. 5.8).

Závislost celkové spokojenosti na jednotlivých faktorech je možné vyčíst z Tab. 5.3. Jak lze vidět z hodnoty signifikance u Pearson chí-kvadrát testu, celková spokojenost je závislá na délce pracovního poměru, jelikož zde je hodnota signifikance menší než 0,05. Mezi celkovou spokojeností a pohlavím, věkem, pracovní pozicí a typem smlouvy závislost není, jelikož hodnota signifikance přesahuje 0,05. Grafické znázornění této závislosti je možné vidět na Obr. 5.9, kde je celková spokojenost rozdělena právě dle délky zaměstnání a také na Obr. 5.11, který znázorňuje průměrnou celkovou spokojenost dle délky zaměstnání.

Dle Obr. 5.9 respondenti, kteří ve škole pracují nejkratší dobu (0-3) roky, uvedli míru spokojenosti 1, tedy velmi spokojen. Zaměstnanci v pracovním poměru v délce 4-9 let volili nejčastěji variantu 2 (57 %), dále pak variantu 1 (21 %), variantu 3 (14 %) a nejméně často variantu 4 (7 %). Respondenti pracující ve škole 10-14 let volili nejčastěji variantu 2 a 3 (38 %) a nejméně často variantu 1 a 4 (13 %). Zaměstnanci s 15-ti letou praxí v této organizaci volili pouze mezi variantou 1 (71 %) a variantou 3 (29 %).



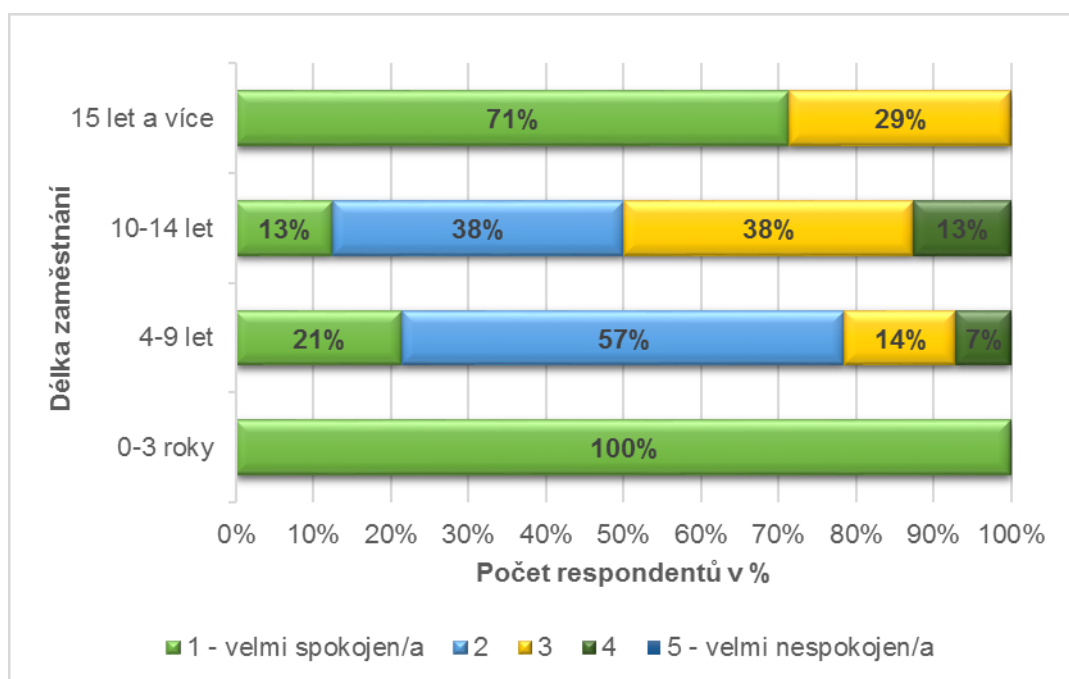
Obr. 5.7 Graf hodnocení celkové spokojenosti v zaměstnání



Obr. 5.8 Graf hodnocení celkové spokojenosti v zaměstnání dle pohlaví

Tab. 5.3 Závislost celkové spokojenosti na jednotlivých faktorech

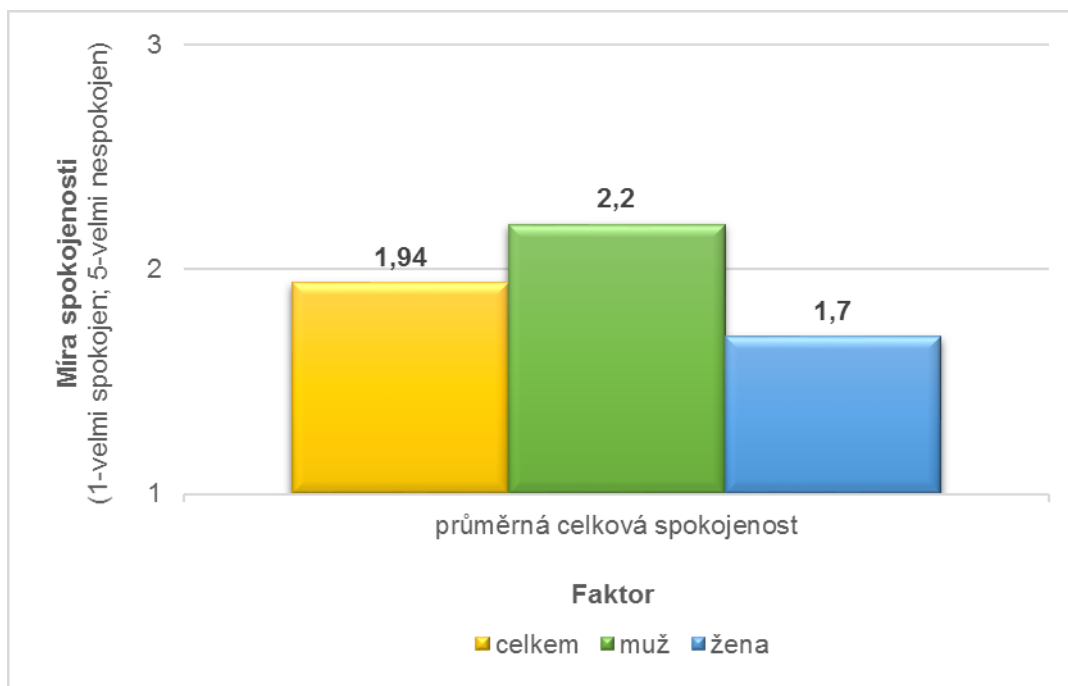
Chi-Square Test – celková spokojenost			
	Value	df	Asym. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square – pohlaví	3,41	3	0,333
Pearson Chi-Square – věk	18,65	15	0,230
Pearson Chi-Square – délka zaměstnání	17,84	9	0,037
Pearson Chi-Square – pracovní pozice	4,03	9	0,910
Pearson Chi-Square – typ smlouvy	3,01	3	0,390



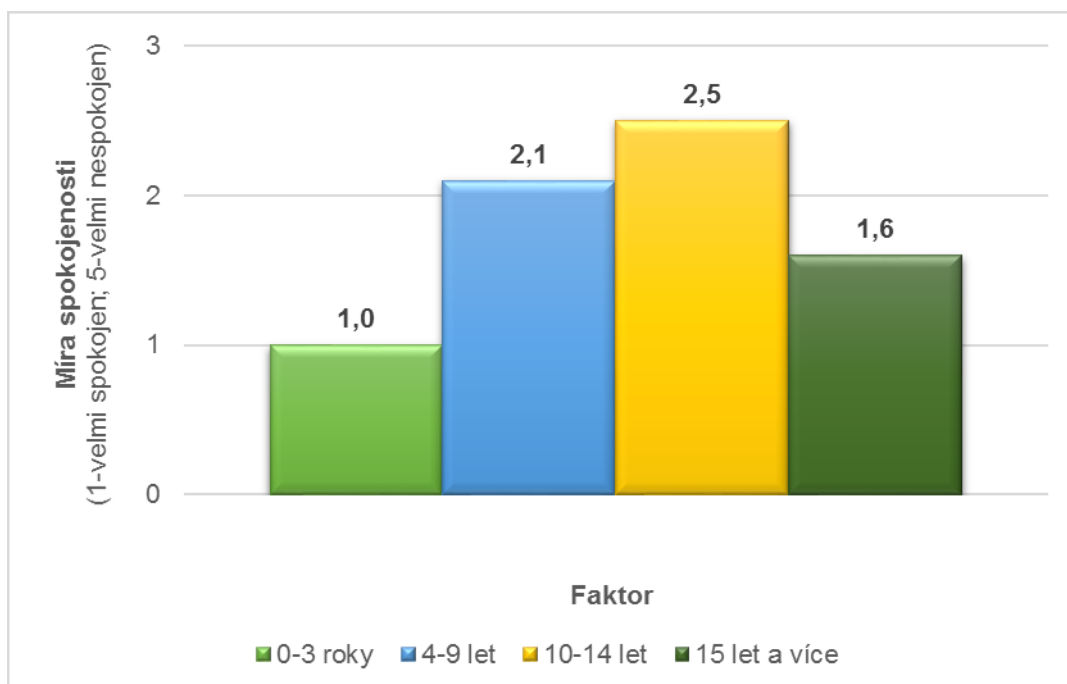
Obr. 5.9 Graf hodnocení celkové spokojenosti v zaměstnání dle délky zaměstnání

Průměrná celková spokojenost mezi všemi respondenty měla hodnotu 1,94 a při rozdělení dle pohlaví byla u mužů 2,2 a u žen 1,7. Ženy jsou tedy celkově více spokojené v zaměstnání než muži (viz Obr. 5.10).

V případě rozdělení průměrné spokojenosti dle délky pracovního poměru (viz Obr. 5.11) byli nejvíce spokojeni respondenti s nejkratší dobou zaměstnání 0-3 roky (1,0), dále pak 15 let a více (1,6) a 4-9 let (2,1). Nejméně spokojeni byli respondenti v délkou zaměstnání 10-14 let (2,5).



Obr. 5.10 Průměrná celková spokojenost dle pohlaví



Obr. 5.11 Průměrná celková spokojenost dle délky zaměstnání

Spokojenost a důležitost pracovních faktorů

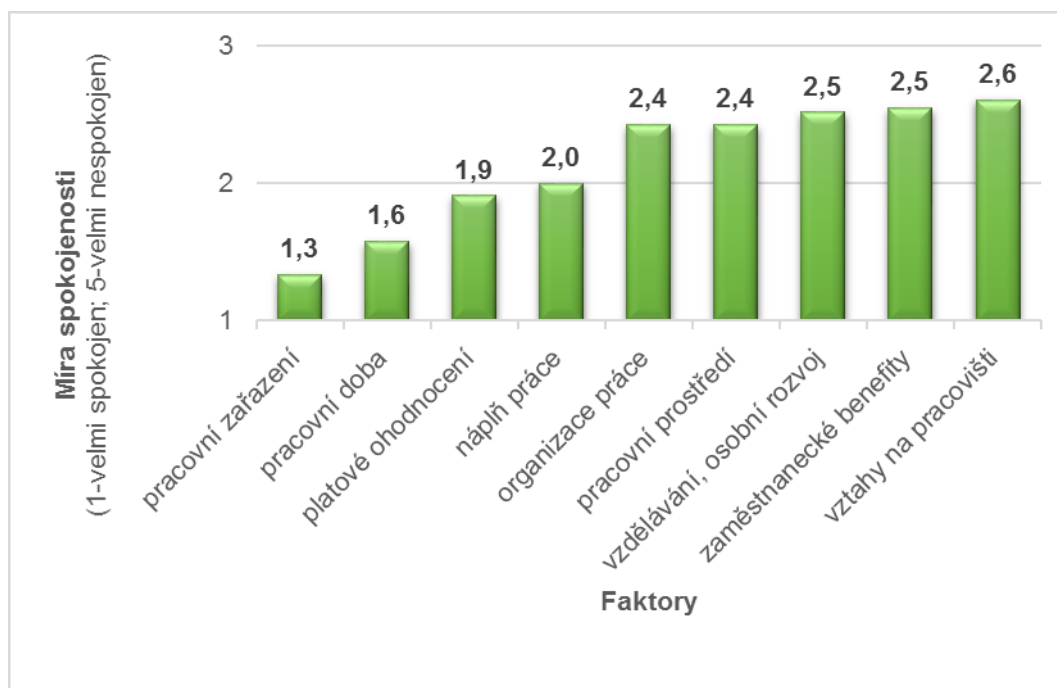
Jak je znázorněno na Obr. 5.12, nejvíce spokojeni byli respondenti s pracovním zařazením (1,3). Dále pak s pracovní dobou (1,6), platovým ohodnocením (1,9) náplní práce (2,0). Méně spokojeno byli s organizací práce (2,4), pracovním prostředím (2,4),

vzděláváním a osobním rozvojem (2,5), zaměstnaneckými benefity (2,5) a nejméně spokojeni se vztahy na pracovišti (2,6).

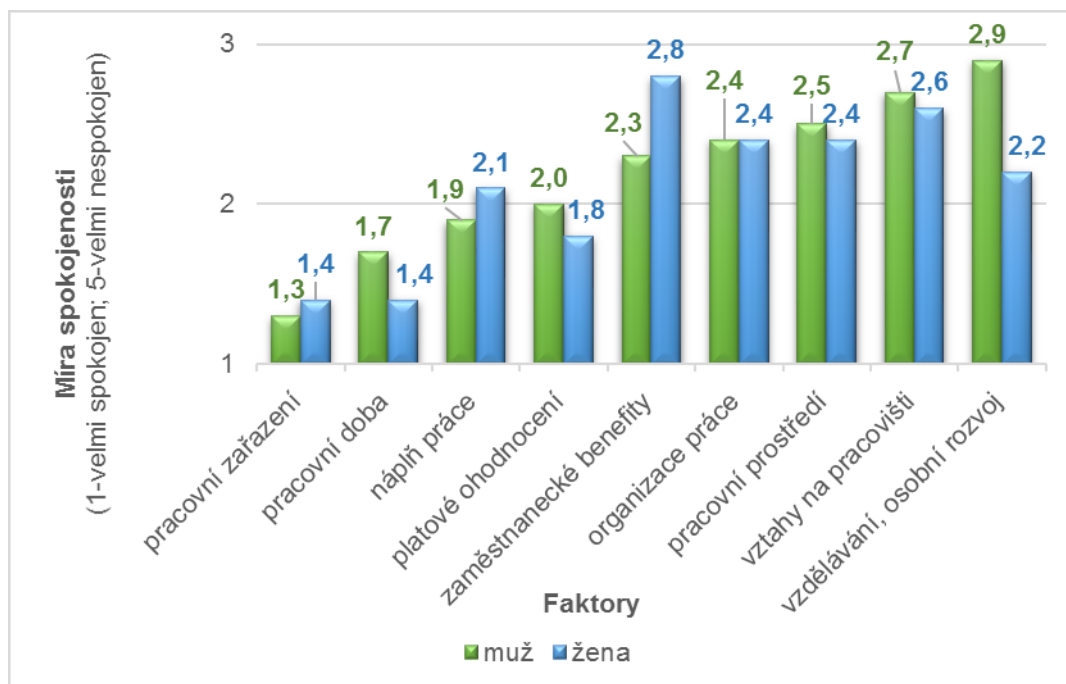
Spokojenost s těmito pracovními faktory dle pohlaví je znázorněna na Obr. 5.13. Ženy byly méně spokojené než muži s faktory, jako jsou pracovní zařazení (1,4 oproti 1,3), náplň práce (2,1 oproti 1,9) a zaměstnanecké benefity (2,8 oproti 2,3). Muži byli méně spokojeni s pracovní dobou (1,7 oproti 1,4), platovým ohodnocením (2,0 oproti 1,8), pracovním prostředím (2,5 oproti 2,4), vztahy na pracovišti (2,7 oproti 2,6) a vzděláváním (2,9 oproti 2,2). Organizace práce byla hodnocena stejně (2,4).

Jako důvod nespokojenosti (varianta 4 nebo 5) uváděli respondenti špatný kolektiv, málo prostoru pro sebevzdělávání, špatnou organizaci a rozdělení práce, špatnou spolupráci s některými kolegy, nedostatek času a nezkušenost některých kolegů.

Jelikož hodnoty signifikance v Tab. 5.4 nebyly v žádném z případů menší než 0,05, neexistuje mezi spokojeností s pracovními faktory a pohlavím, věkem, délkou zaměstnání, pracovní pozicí a typem smlouvy žádná závislost.



Obr. 5.12 Průměrná spokojenost s jednotlivými pracovními faktory



Obr. 5.13 Průměrná spokojenost s jednotlivými pracovními faktory dle pohlaví

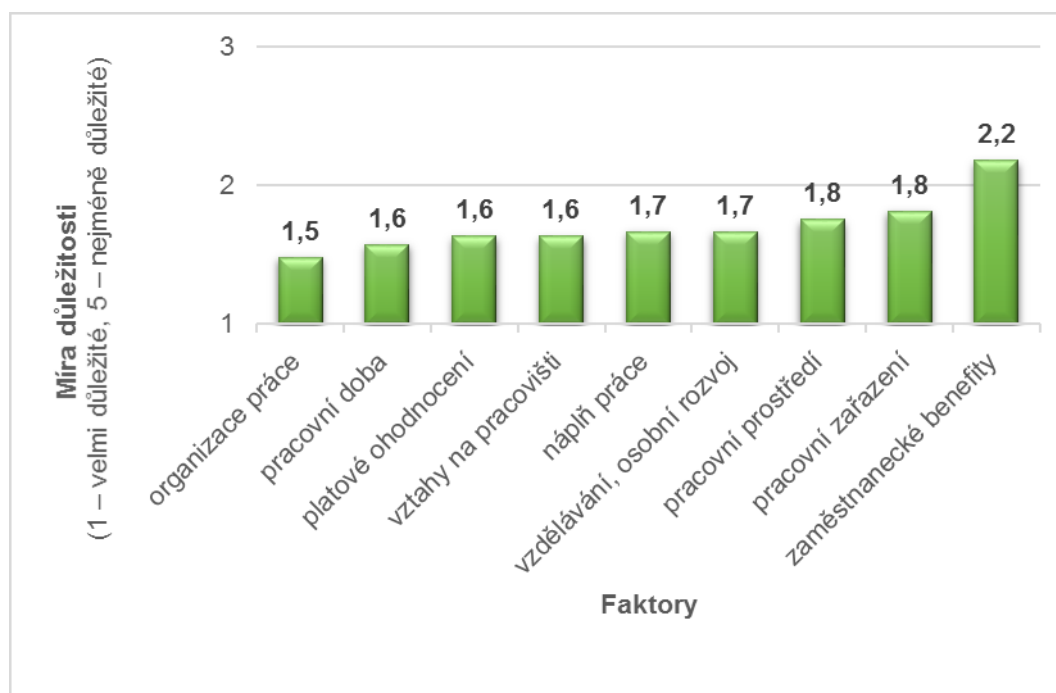
Tab. 5.4 Závislost spokojenosti s pracovními faktory na pohlaví, věku, délce zaměstnání, pracovní pozici a typu smlouvy

Chi-Square Test – spokojenost s pracovními faktory					
Pearson Chi-Square	Asymptotic Significance (2-sided)				
	pohlaví	věk	délka zaměst.	pracovní pozice	typ smlouvy
pracovní zařazení	0,641	0,890	0,183	0,770	0,570
náplň práce	0,581	0,998	0,919	0,855	0,508
organizace práce	0,175	0,854	0,871	0,616	0,272
pracovní doba	0,137	0,788	0,247	0,565	0,466
platové ohodnocení	0,495	0,624	0,143	0,713	0,616
zaměstnanecké benefity	0,543	0,512	0,080	0,496	0,542
pracovní prostředí	0,735	0,893	0,553	0,387	0,429
vztahy na pracovišti	0,973	0,901	0,658	0,571	0,768
vzdělávání, osobní rozvoj	0,113	0,073	0,274	0,507	0,713

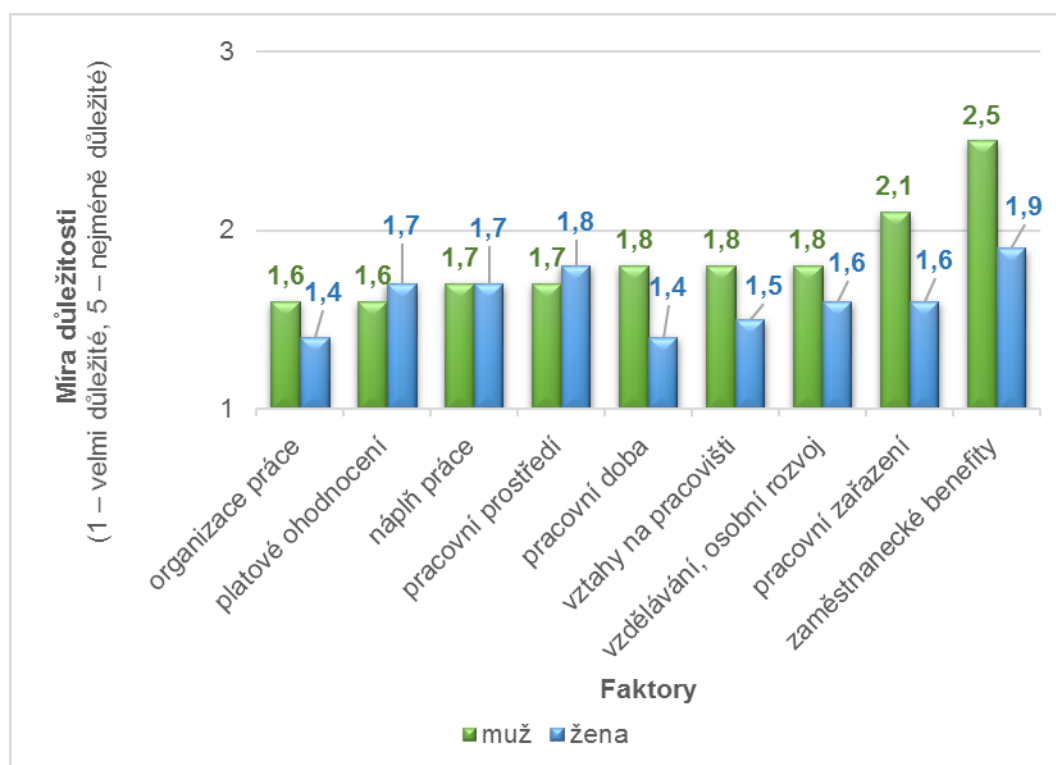
Nejdůležitějším faktorem (viz 5.14) pro respondenty byla organizace práce (1,5), dále pak pracovní doba (1,6), platové ohodnocení (1,6), vztahy na pracovišti (1,6), náplň práce (1,7), vzdělávání (1,7), pracovní prostředí (1,8) a pracovní zařazení (1,8). Nejméně důležitým faktorem byly pro respondenty zaměstnanecké benefity (2,2).

Na základě rozdělení důležitosti dle pohlaví (viz Obr. 5.15) byly pro ženy méně důležité faktory jako platové ohodnocení (1,7 oproti 1,6) a pracovní prostředí (1,8 oproti 1,7). Pro muže byly méně důležitými faktory organizace práce (1,6 oproti 1,4), pracovní doba (1,8 oproti 1,4), vztahy na pracovišti (1,8 oproti 1,5), vzdělávání (1,8 oproti 1,6), pracovní zařazení (2,1 oproti 1,6) a zaměstnanecké benefity (2,5 oproti 1,9). Náplň práce byla hodnocena stejně (1,7).

Vztah závislosti důležitosti a pohlaví, věku, délky zaměstnání, pracovní pozice a typu smlouvy lze vyčíst z hodnot signifikance v Tab. 5.5, kde zejména v případně věku je u několika faktorů hodnota signifikance menší než 0,05 a je zde tedy závislost. Jedná se o faktory náplň práce, organizace práce, zaměstnanecké benefity, vztahy na pracovišti a vzdělávání. Dále existuje také závislost mezi pracovní pozicí a faktorem pracovního zařazení. Závislost důležitosti faktorů na věku je graficky znázorněna na Obr. 5.16.



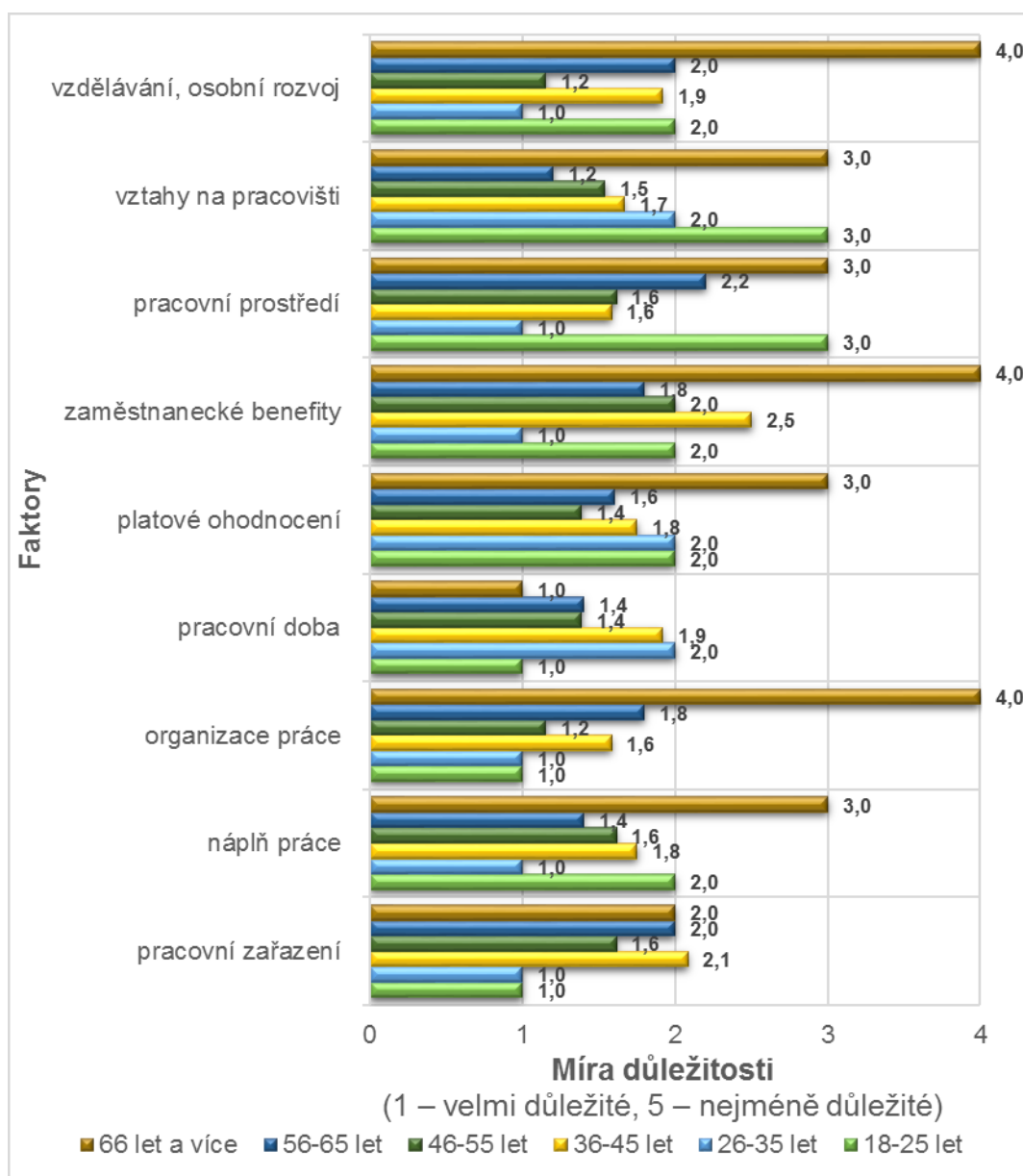
Obr. 5.14 Průměrná důležitost jednotlivých pracovních faktorů



Obr. 5.15 Průměrná důležitost jednotlivých pracovních faktorů dle pohlaví

Tab. 5.5 Závislost důležitosti pracovních faktorů na pohlaví, věku, délce zaměstnání, pracovní pozici a typu smlouvy

Chi-Square Test – důležitost pracovních faktorů					
Pearson Chi-Square	Asymptotic Significance (2-sided)				
	pohlaví	věk	délka zaměst.	pracovní pozice	typ smlouvy
pracovní zařazení	0,162	0,514	0,681	0,028	0,387
náplň práce	0,840	0,043	0,630	0,654	0,200
organizace práce	0,429	0,000	0,149	0,695	0,560
pracovní doba	0,130	0,512	0,710	0,283	0,219
platové ohodnocení	0,809	0,123	0,461	0,755	0,634
zaměstnanecké benefity	0,476	0,001	0,574	0,529	0,265
pracovní prostředí	0,789	0,170	0,124	0,667	0,700
vztahy na pracovišti	0,405	0,003	0,560	0,971	0,471
vzdělávání, osobní rozvoj	0,704	0,000	0,638	0,270	0,303

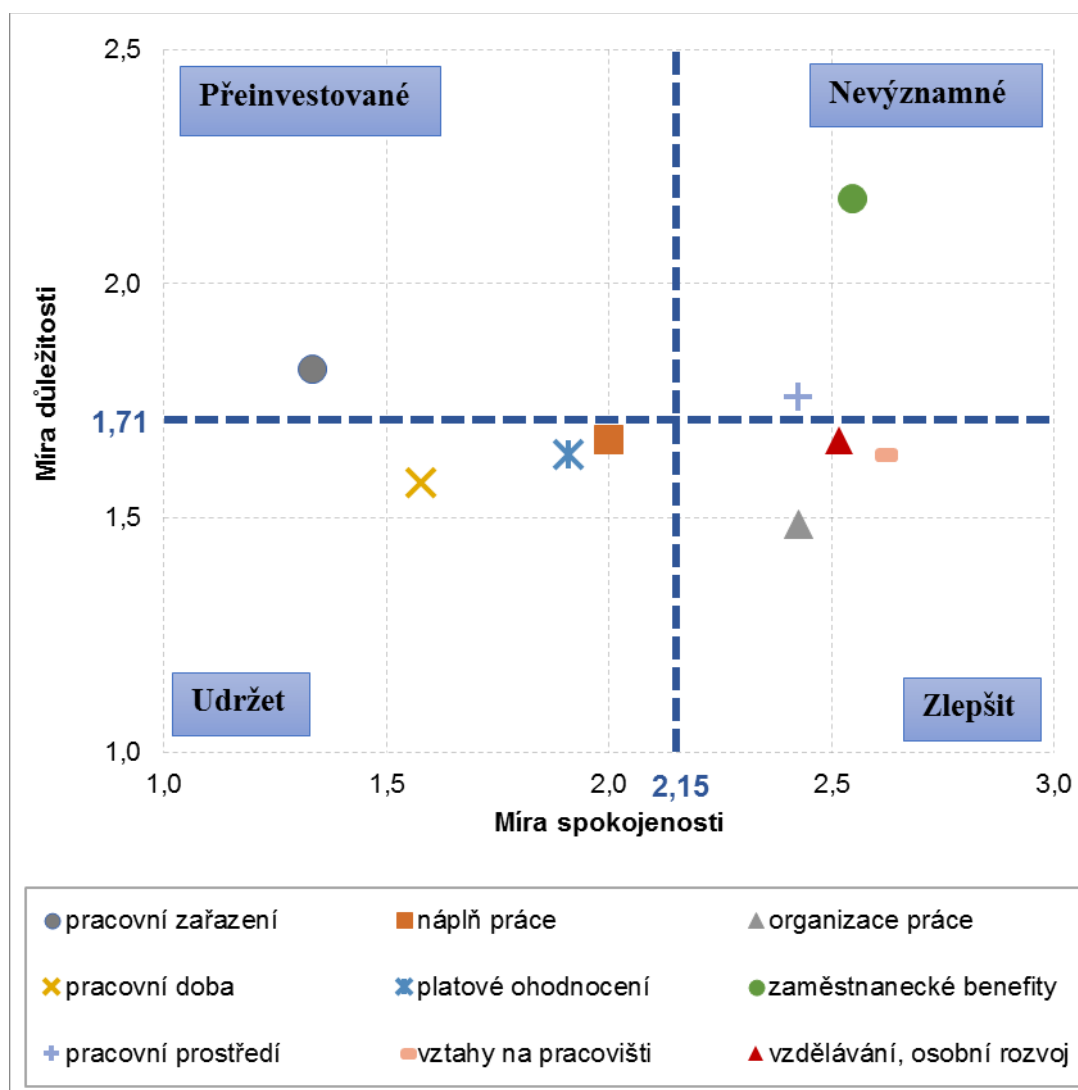


Obr. 5.16 Důležitost jednotlivých pracovních faktorů dle věku

Poziční mapa spokojenosti a důležitosti pracovních faktorů

Na Obr. 5.17 je znázorněn vztah spokojenosti a důležitosti pracovních faktorů pomocí poziční mapy, která je rozdělena na čtyři kvadranty. První kvadrant obsahuje faktory, které nejsou příliš významné. Není tedy nutné se jim věnovat primárně, jelikož jsou pro respondenty méně důležité a zároveň s nimi jsou méně spokojeni. Do tohoto kvadrantu spadají faktory zaměstnanecké benefity a pracovní prostředí. V případě zaměření se na tyto faktory by bylo možné je posunout do druhého kvadrantu, ve kterém se nachází faktory přeinvestované, jelikož nejsou pro respondenty příliš důležité, ale jsou s nimi spokojeni. Patří zde faktor pracovní zařazení. Třetí kvadrant

obsahuje faktory, které je dobré udržet, jelikož jsou pro respondenty důležité a zároveň s nimi jsou spokojeni. Je to pracovní doba, platové ohodnocení a náplň práce. Ve čtvrtém kvadrantu jsou faktory, které je nezbytné zlepšit a je třeba se na ně zaměřit prioritně, jelikož jsou pro respondenty důležité, ale jsou s nimi méně spokojeni. Jedná se o vzdělávání, vztahy na pracovišti a organizaci práce. Každá firma by se měla snažit vyvinout maximální úsilí, aby byly faktory ze čtvrtého kvadrantu přesunuty do třetího.



Obr. 5.17 Poziční mapa spokojenosti a důležitosti jednotlivých pracovních faktorů

Spokojenost s benefity a jejich využití

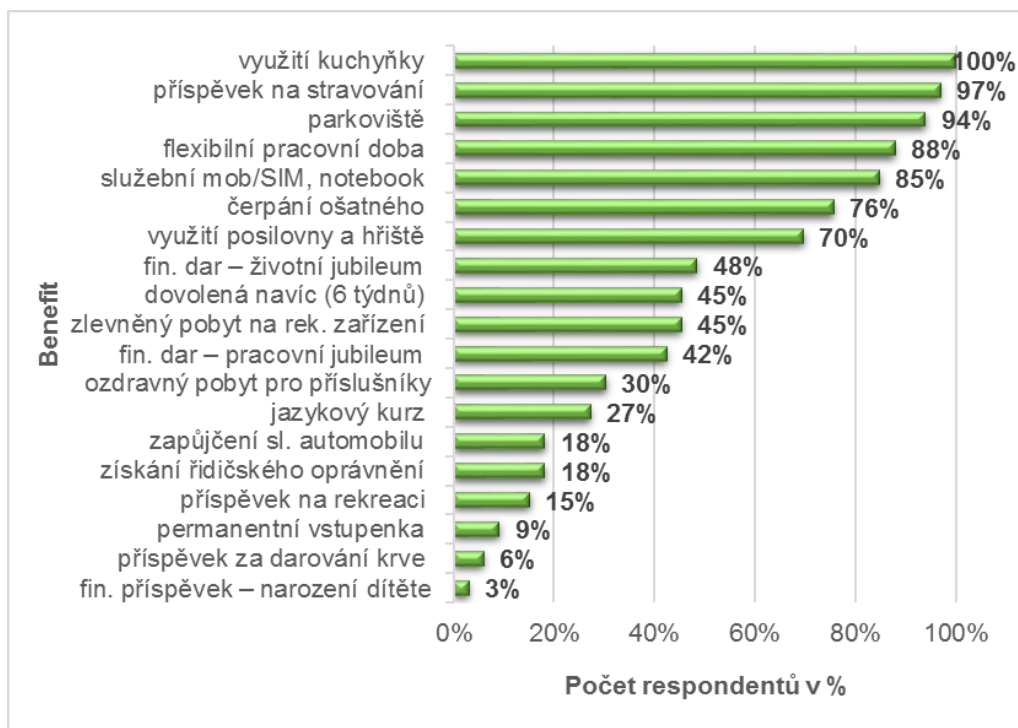
Nejčastěji čerpaným benefitem (viz Obr. 5.18) je možnost využití kuchyňky, kterou využívá 100 % respondentů, příspěvek na stravování (97 %), parkoviště (94 %),

flexibilní pracovní doba (88 %), služební mobilní telefon nebo SIM nebo notebook (85 %), čerpání ošatného (76 %) a možnost využití posilovny a hřiště (70 %). Méně než polovina respondentů využívá benefity jako jsou finanční dar při životním jubileu (48 %), dovolená navíc – celkem 6 týdnů (45 %), zlevněný pobyt v rekreačním zařízení (45 %), finanční dar při pracovním jubileu (42 %), ozdravný pobyt pro příslušníky (30 %) a jazykové kurzy (27 %). Méně než 20 % respondentů využívá následující benefity – zapůjčení služebního automobilu (18 %), získání nebo rozšíření řidičského oprávnění (18 %), příspěvek na rekreaci (15 %), permanentní vstupenka (9 %), příspěvek za darování krve (6 %) a finanční příspěvek při narození dítěte (3 %).

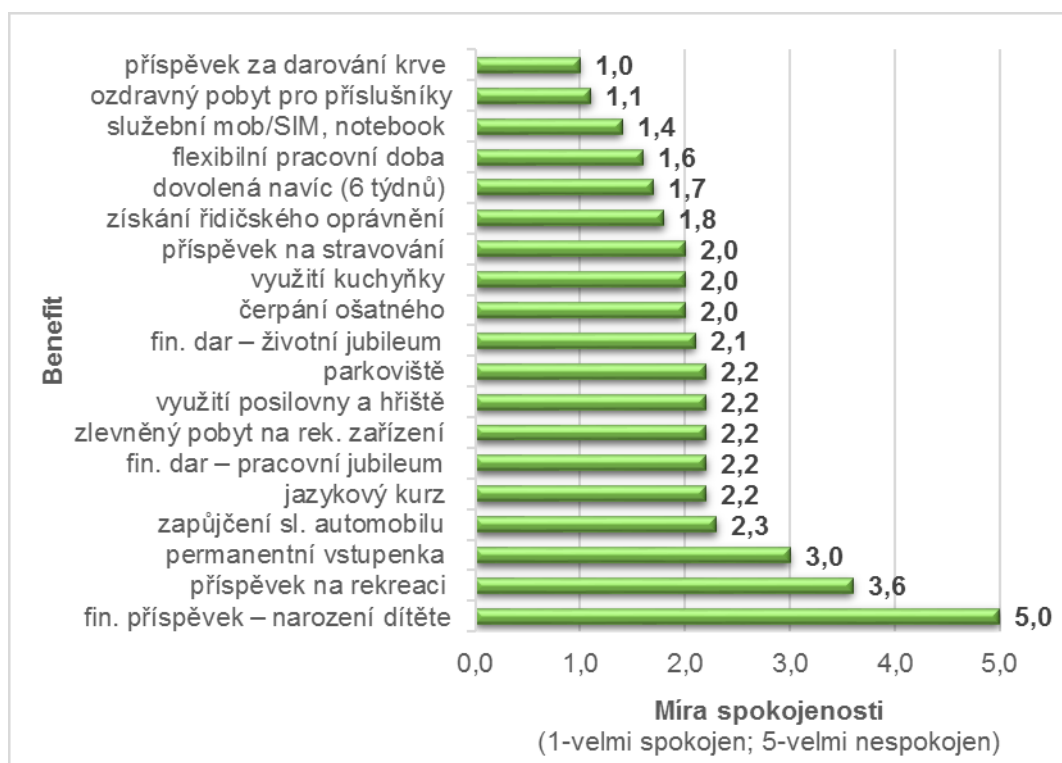
Čerpání některých benefitů může ovlivnit skutečnost, že je jejich čerpání v současné době pozastaveno. Jedná se o benefity příspěvek na rekreaci, permanentní vstupenka a zapůjčení služebního automobilu.

Nejvíce spokojeni (viz Obr. 5.19) byli respondenti s příspěvkem za darování krve (1,0), avšak tento příspěvek využívá pouze 6 % respondentů, dále s ozdravným pobytem pro příslušníky (1,1), služebním mobilním telefonem, SIM, notebookem (1,4), flexibilní pracovní dobou (1,6), dovolenou navíc (1,7) a získání nebo rozšíření řidičského oprávnění (1,8). Míra spokojenosti 2,0 byla překročena u faktorů příspěvek na stravování (2,0), využití kuchyňky (2,0), čerpání ošatného (2,0), finanční dar při životním jubileu (2,1), parkoviště (2,2), využití posilovny a hřiště (2,2), zlevněný pobyt v rekreačním zařízení (2,2), finanční dar při pracovním jubileu (2,2), jazykový kurz (2,2) a zapůjčení služebního automobilu (2,3). Nejnižší spokojenost měly faktory permanentní vstupenka (3,0), příspěvek na rekreaci (3,6) a finanční příspěvek při narození dítěte (5,0), který však využívá jen 3 % respondentů.

Závislost spokojenosti s některými benefity na délce zaměstnání, pracovní pozici a typu smlouvy je znázorněna v Tab. 5.6. Závislost existuje u faktorů, kde je hodnota signifikance menší než 0,05. Závislost benefitu dovolená navíc (celkově 6 týdnů) na typu pracovní smlouvy vznikla díky tomu, že na tento benefit mají nárok pouze příslušníci Hasičského záchranného sboru. Závislost finančních darů při životním a pracovním jubileu souvisí s délkou zaměstnaneckého poměru z toho důvodu, že tyto dary jsou zaměstnancům vypláceny až po odpracování určitých let v organizaci. U ostatních benefitů, které nejsou uvedeny v tabulce, závislost není.



Obr. 5.18 Graf využití jednotlivých benefitů



Obr. 5.19 Graf průměrné spokojenosti s jednotlivými benefity

Tab. 5.6 Tabulka závislosti spokojenosti s vybranými benefity na délce zaměstnání, pracovní pozici a typu smlouvy

Chi-Square Test – spokojenost s benefity			
Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. (2-sided)		
	délka zaměst.	pracovní pozice	typ smlouvy
finanční dar – životní jubileum	0,027	0,227	0,639
příspěvek na stravování	0,099	0,021	0,010
finanční dar – pracovní jubileum	0,038	0,110	0,406
dovolená navíc (6 týdnů)	0,837	0,436	0,031

Chybějící benefity

Na otázku, který benefit respondentům chybí, byly nejčastějšími odpověďmi penzijní připojištění, zvýšení příspěvku na stravenky, permanentka nebo příspěvek na sport, bazén, saunu či kulturu, příspěvek na rekreaci/dovolenou, zapůjčení služebního automobilu, sportovní vybavení jako například elektrokolo, vlastní prádelna na pracovišti, více času na oběd, ozdravný pobyt pro zaměstnance, další týden dovolené navíc, sick days a příspěvek na rekreaci.

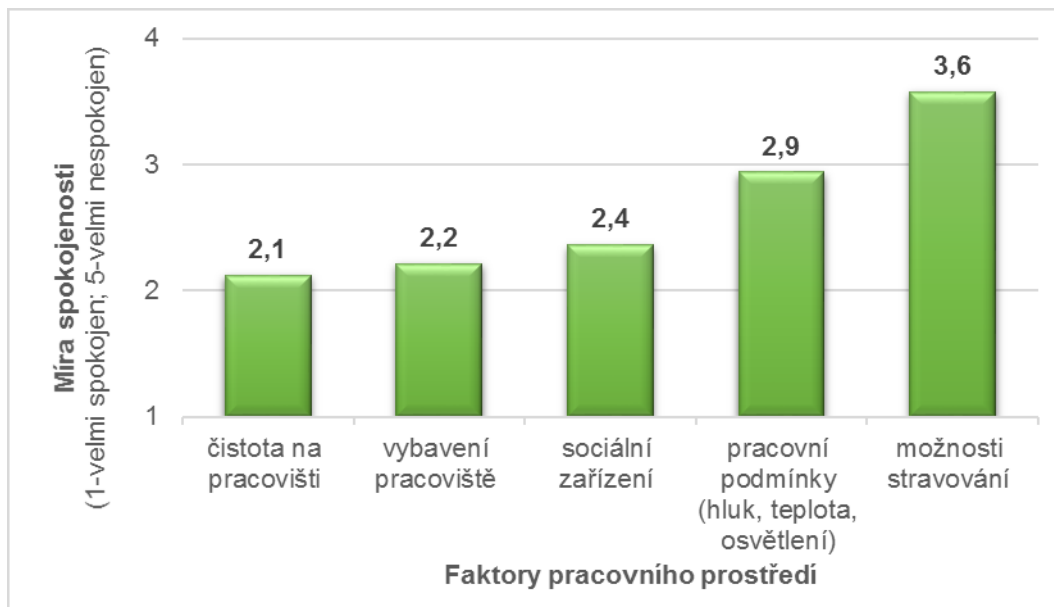
Spokojenost s pracovním prostředím

Co se týče pracovního prostředí (viz Obr. 5.20), nejvíce spokojeni byli respondenti s čistotou na pracovišti (2,1), dále pak s vybavením pracoviště (2,2), sociálním zařízením (2,4) a pracovními podmínkami jako jsou hluk, teplota, osvětlení (2,9). Nejméně spokojeni byli s možnostmi stravování (3,6).

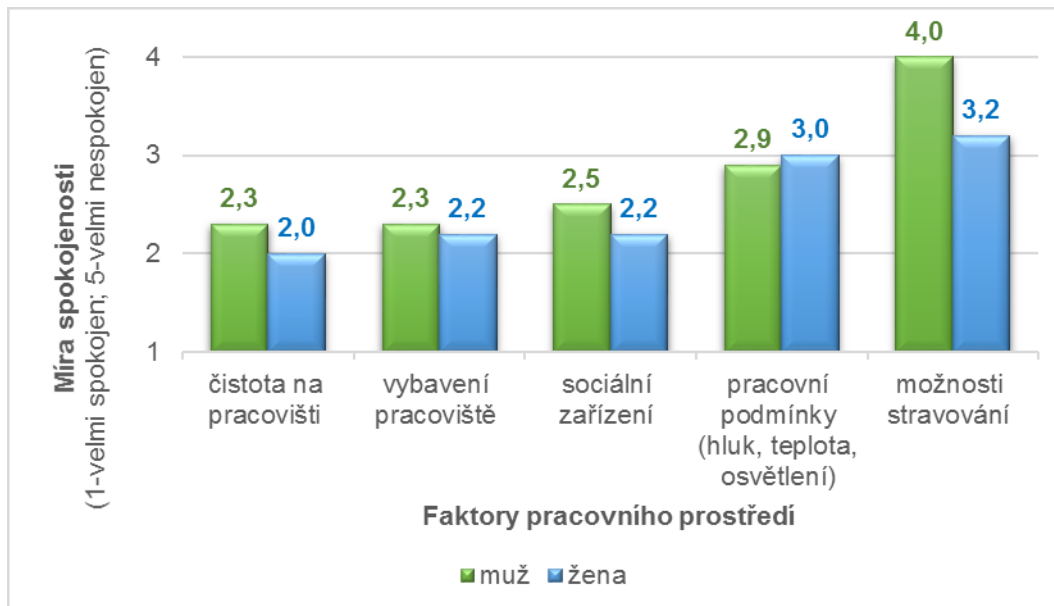
Rozdělení spokojenosti s pracovním prostředím dle pohlaví je znázorněno na Obr. 5.21, kde lze vidět, že muži jsou spokojenější než ženy jen v případě pracovních podmínek (2,9 oproti 3,0). Naopak ženy jsou více než muži spokojeny s faktory čistota na pracovišti (2,0 oproti 2,3), vybavení pracoviště (2,2 oproti 2,3), sociální zařízení (2,2 oproti 2,5) a možnosti stravování (3,2 oproti 4,0).

Jako nejčastější důvod nespokojenosti volili respondenti stravovací podmínky, jelikož v organizaci není žádná kantýna, a tak je nezbytné se stravovat externě, případně si nosit vlastní stravu, a s tím související nedostatek času na oběd v případě docházení do některého externího stravovacího zařízení. Tento důvod uvedlo celkem 45 % respondentů. Další častý důvod nespokojenosti (24 % respondentů) vztahující se k letním měsícům bylo přílišné horko v kancelářích a absence klimatizace. Dále

respondentům nevyhovovala velikost kanceláří, které jsou příliš malé, a zastaralé sprchy v umývárně.



Obr. 5.20 Graf spokojenosti s pracovním prostředím



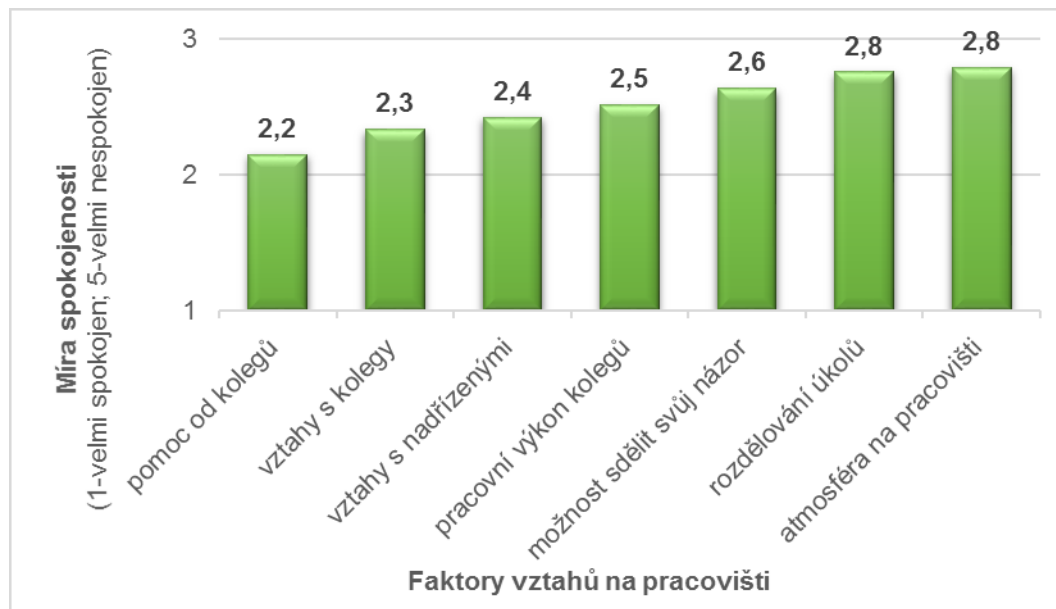
Obr. 5.21 Graf spokojenosti s pracovním prostředím dle pohlaví

Spokojenost se vztahy na pracovišti

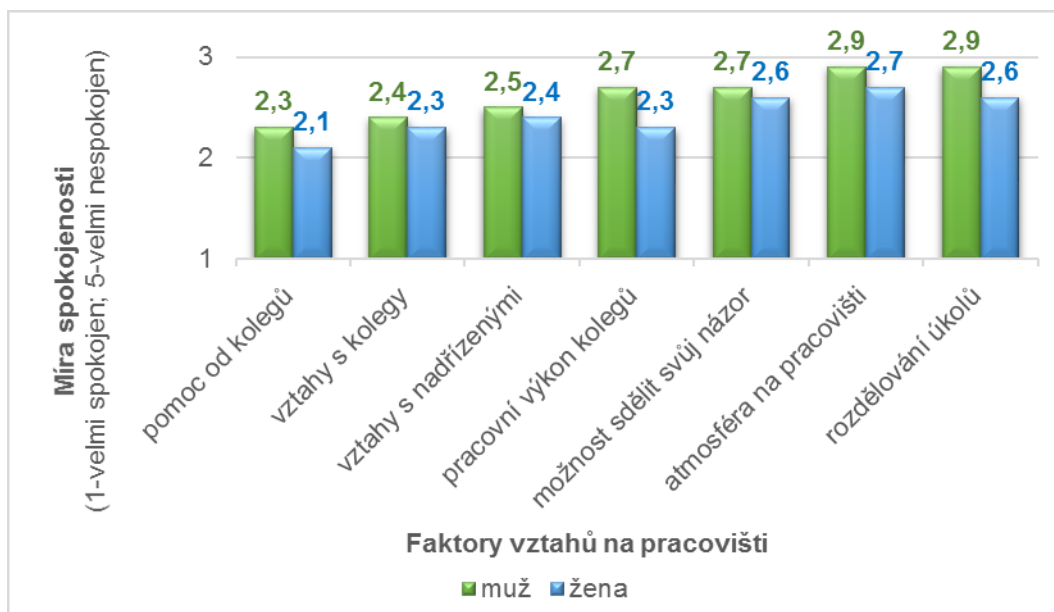
Průměrná spokojenost s faktory týkajícími se vztahů na pracovišti je znázorněna na Obr. 5.22. Největší spokojenost vyjádřili respondenti v případě odborné pomoci od kolegů (2,2), dále vztahů s kolegy (2,3), vztahů s nadřízenými (2,4), pracovního výkonu kolegů (2,5) a možnosti sdělit svůj názor (2,6). Nejméně spokojeni byli dotazovaní s rozdělováním úkolů (2,8) a atmosférou na pracovišti (2,8).

Při rozdělení spokojenosti s těmito faktory dle pohlaví byli muži méně spokojeni se všemi uvedenými faktory (viz Obr. 5.23). Faktor pomoc od kolegů (2,3 oproti 2,1), vztahy s kolegy (2,4 oproti 2,3), vztahy s nadřízenými (2,5 oproti 2,4), pracovní výkon kolegů (2,7 oproti 2,3), možnost sdělit svůj názor (2,7 oproti 2,6), atmosféra na pracovišti (2,9 oproti 2,7) a rozdělování úkolů (2,9 oproti 2,6).

Hlavními důvody případné nespokojenosti bylo špatné rozdělování úkolů, nízký pracovní výkon některých kolegů, chybějící pracovní návyky některých kolegů, náročnost při obhajování svého názoru, neřešení problémů (ze strany vedení školy) a špatný přístup vedení.



Obr. 5.22 Graf spokojenosti se vztahy na pracovišti

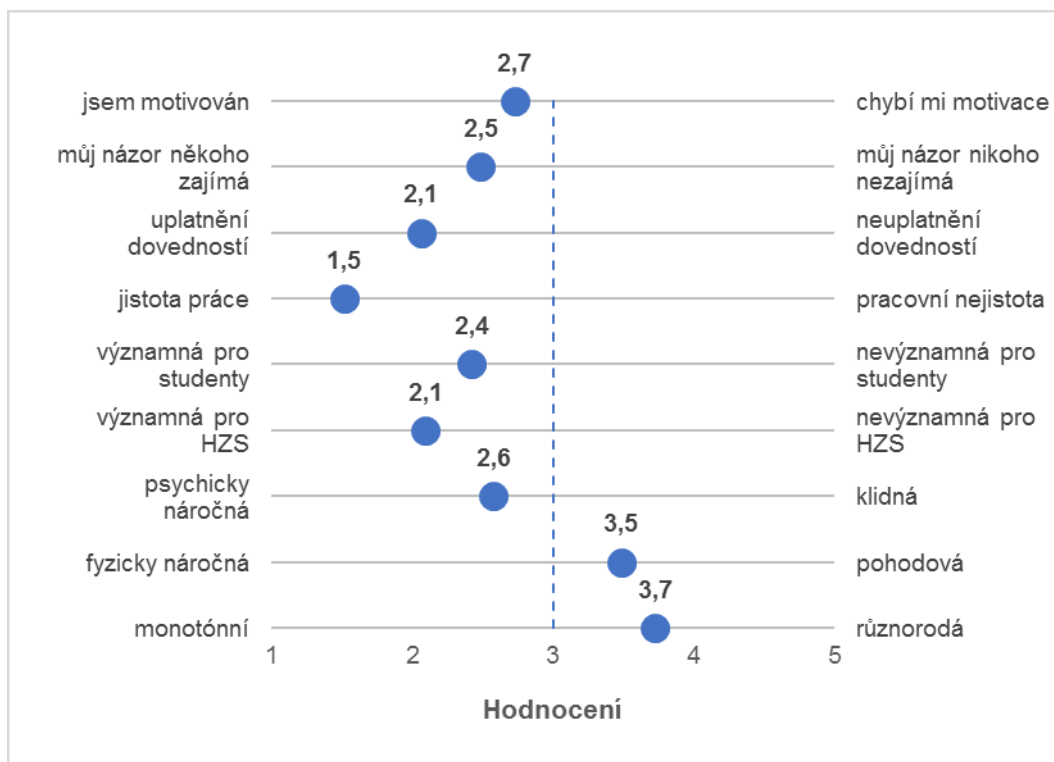


Obr. 5.23 Graf spokojenosti se vztahy na pracovišti dle pohlaví

Hodnocení charakteristik práce

Prostřednictvím sémantického diferenciálu měli respondenti za úkol zhodnotit, která z uvedených charakteristik lépe vystihuje jejich práci na pětibodové škále. Na základě výsledků, které jsou graficky znázorněny na Obr. 5.24, se respondenti cítí spíše motivovaní, než že by jim motivace chyběla. V otázce zájmu o jejich názor se ukázalo, že se o jejich názor někdo zajímá, než že by se o něj nikdo nezajímal. V otázce, zda v práci uplatňují své dovednosti, či nikoli, volili spíše variantu, že mají možnost své dovednosti uplatnit. Ohledně jistoty, nebo nejistoty práce se respondenti přiklonili výrazně k jistotě práce. A zde je také největší amplituda od průměrného hodnocení. Práce respondentů je dle nich spíše významná než nevýznamná, a to jak pro Hasičský záchranný sbor, tak pro studenty. Dále je pro respondenty jejich práce spíše psychicky náročná než klidná, spíše pohodová než fyzicky náročná a spíše různorodá než monotónní.

Některé z charakteristik byly u dotazovaných závislé na pracovní pozici a typu smlouvy (viz Tab. 5.7). Týká se to charakteristik, zda je práce významná, nebo nevýznamná pro HZS a zda je monotónní, nebo různorodá. Ostatní charakteristiky, které nejsou uvedeny v tabulce, nemají žádnou závislost.



Obr. 5.24 Graf hodnocení jednotlivých charakteristik práce

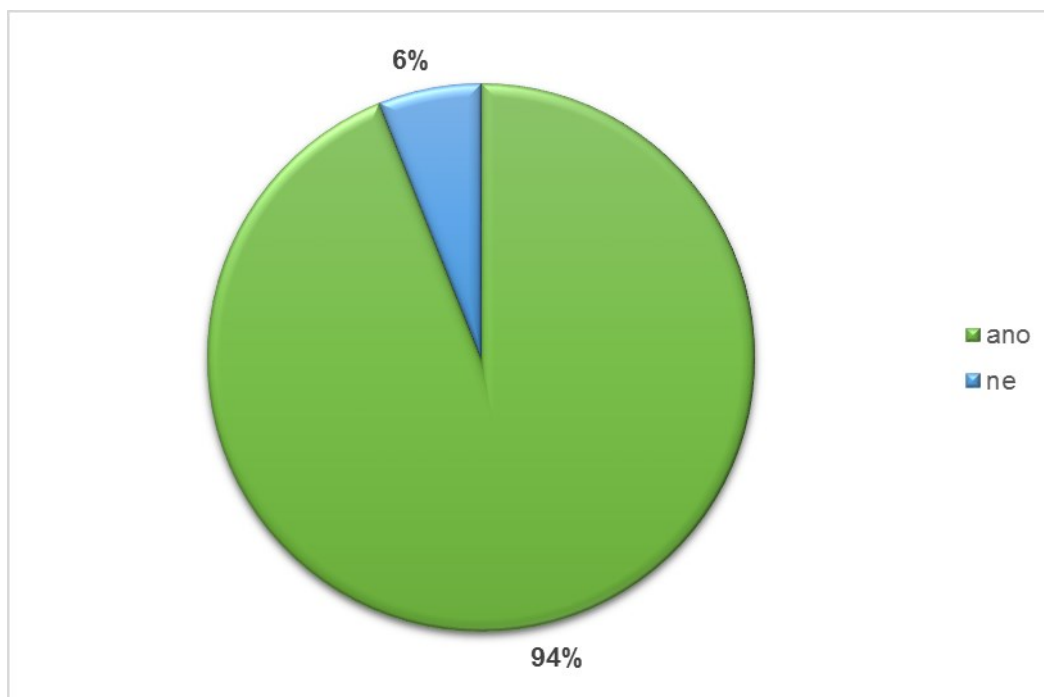
Tab. 5.7 Závislost vybraných charakteristik na pracovní pozici a typu smlouvy

Chi-Square Test – charakteristiky práce		
Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. (2-sided)	
	pracovní pozice	typ smlouvy
význam/nevýznam pro HZS	0,035	0,045
monotónní/různorodá	0,098	0,036

5.3.3 Vyhodnocení opětovného výběru a potencionálního odchodu

Opětovné zvolení SOŠ PO a VOŠ PO

Na otázku, zda by si respondenti vybrali opět školu SOŠ PO a VOŠ PO, kdyby měli možnost nové volby, odpovědělo 96 %, že ano, a 6 %, že ne (viz Obr. 5.25). Na základě hodnot signifikance u Pearson chí kvadrát testu v Tab. 5.8 je patrná závislost výběru na věku respondentů. Graficky je toto znázorněno na Obr. 5.26, kde možnost ne zvolilo 8 % respondentů ve věku 36-45 let a 100 % respondentů ve věku 66 let a více. Důvody těchto rozhodnutí byly plánovaný odchod do důchodu a nevole opětovně pracovat ve školství a státní správě.



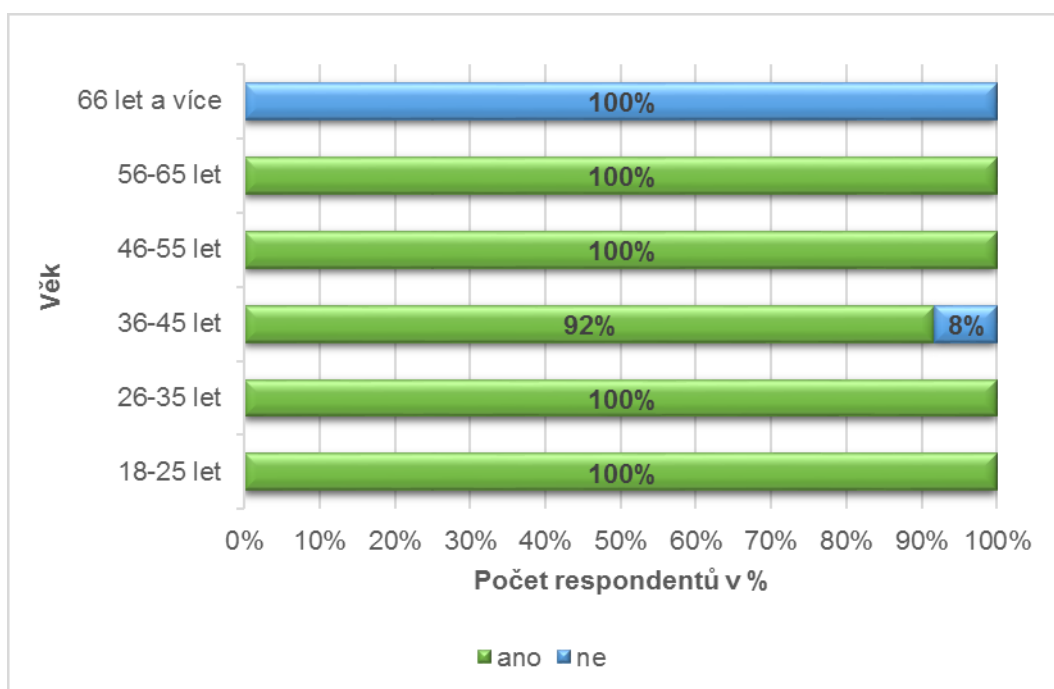
Obr. 5.25 Graf výběru školy v případě možnosti opakovaného výběru

Tab. 5.8 Tabulka závislosti opětovného výběru školy na pohlaví, věku, délce zaměstnání, pracovní pozici a typu smlouvy

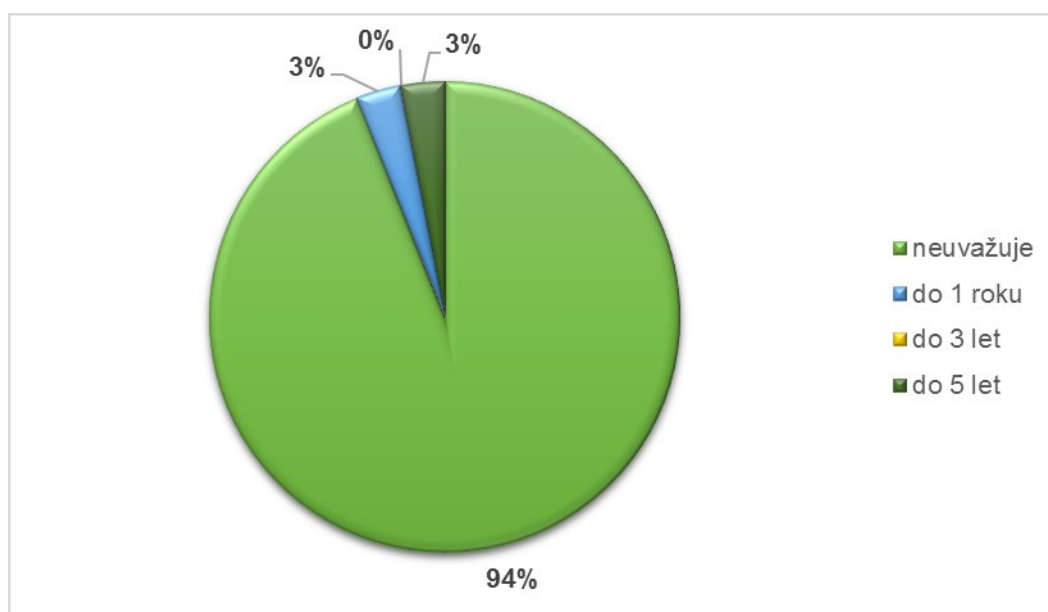
Chi-Square Test – opakovaný výběr školy			
	Value	df	Asym. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square – pohlaví	2,56	1	0,110
Pearson Chi-Square – věk	16,90	5	0,005
Pearson Chi-Square – délka zaměstnání	1,64	3	0,652
Pearson Chi-Square – pracovní pozice	6,65	3	0,084
Pearson Chi-Square – typ smlouvy	0,00	1	0,965

Úvaha o změně zaměstnání

U otázky, zda respondenti uvažují o změně zaměstnání, odpovědělo 94 % z nich, že ne, a celkem 6 %, že ano. Z těchto 6 % uvažuje polovina o odchodu do jednoho roku a polovina o odchodu do pěti let (viz Obr. 5.27).



Obr. 5.26 Graf výběru školy v případě možnosti opakovaného výběru dle věku



Obr. 5.27 Graf úvahy o změně zaměstnání dle časového horizontu

5.3.4 Vyhodnocení nedostatků a doporučení

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a respondenti zde mohli vyjádřit svůj názor, sdělit, co jim v práci chybí, případně zda by doporučili nějaké změny ke zlepšení. Respondenti opět uvedli chybějící možnost stravování v organizaci (kantýna, dovážka obědů), chybějící klimatizaci, malé kanceláře, špatný stav sociálních zařízení

(WC, sprchy) a malé parkoviště, které bývá často přeplněno. Dále by chtěli zlepšit informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, komunikaci se zaměstnanci, férové jednání ze strany zaměstnavatele, přesnou organizaci práce, více motivace ze strany nadřízených a zpětnou vazbu k vykonané práci. Čtyři respondenti také uvedli, že toho, co by chtěli zlepšit, je mnoho, avšak už neposkytli další konkrétní informace.

5.4 Diskuze

Při porovnání dat, která byla získána pomocí rozhovorů spolu s výsledky dotazníkového šetření, je možné zhodnotit, zda názory vedoucích při rozhovorech jsou pravdivé či nikoli, a tak tato tvrzení buďto potvrdit, nebo vyvrátit.

Jednotlivé výsledky rozhovorů doplněny o srovnání s výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny následovně:

- *Názor: Není jasně daný postup při rozdělování a kontrole práce jednotlivých zaměstnanců, kdy dochází k tomu, že někteří pracovníci jsou příliš vytížení, a někteří naopak mají volné kapacity.*
 - Vyhodnocení: *Potvrzeno.* Organizace práce byla pro respondenty důležitým faktorem, se kterým nejsou příliš spokojeni. Někteří respondenti toto uvedli také v otevřených otázkách.
- *Názor: Zázemí školy je zastaralé a není investováno do modernizace.*
 - Vyhodnocení: *Potvrzeno.* Jedná se o faktor, s nímž nebyli respondenti příliš spokojeni, ale zároveň mu nepřikládají příliš velkou důležitost. Byla také vyjádřena nespokojenost se stavem sociálních zařízení.
- *Názor: V některých případech jsou špatné vztahy mezi kolegy.*
 - Vyhodnocení: *Potvrzeno.* Tento faktor patřil mezi ty, které byly pro respondenty důležité a zároveň s ním nejsou spokojeni.
- *Názor: Není dostatek prostoru pro školení a vzdělávání zaměstnanců.*
 - Vyhodnocení: *Potvrzeno.* Tento faktor patřil také mezi ty, které byly pro respondenty důležité a zároveň s ním nejsou spokojeni.
- *Názor: Je špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením.*

- Vyhodnocení: *Potvrzeno*. Z celkového pohledu patřil tento faktor mezi ty, se kterými jsou respondenti spíše spokojeni než nespokojeni. Někteří respondenti však v otevřených otázkách vyjádřili nespokojenost s informovaností a komunikací směrem od vedení k zaměstnancům.

- *Názor: Na pracovišti není kantýna ani jiná možnost stravování a zaměstnanci si tak musí stravu řešit sami.*
- Vyhodnocení: *Potvrzeno*. Hodnocení tohoto dopadlo z pohledu spokojenosti nejhůře, jelikož respondenti vyjádřili svou nespokojenost ve velké míře, a to jak na škále, tak v otevřených otázkách.

- *Názor: Je nízká hodnota příspěvku na stravenky.*
- Vyhodnocení: *Potvrzeno*. Navzdory tomu, že konkrétně hodnota stravenek nebyla předmětem otázek v dotazníku, uvedli někteří respondenti svou nespokojenost v otevřených otázkách.

- *Názor: Z pohledu finančního odměňování se někteří zaměstnanci mohou cítit nedocenění.*
- Vyhodnocení: *Vyvráceno*. S platovým ohodnocením byli respondenti spokojeni a zároveň je pro ně tento faktor důležitý. Proto by bylo dobré tento stav udržet.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola bude věnována návrhům a doporučením, které vyplývají z průzkumu současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců SOŠ PO a VOŠ PO. Bude zde představeno celkem 10 návrhů, které mohou vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Návrhy a doporučení budou dle kategorií rozděleny do čtyř částí, a to na návrhy týkající se pracovního prostředí, benefitů, mezilidských vztahů a komunikace.

6.1 Pracovní prostředí

6.1.1 Stravování

Velké množství respondentů (45 %) označilo jako problém, že nemají možnost stravování na pracovišti. Toto se dá vyřešit několika způsoby, prvním je například domluvení možnosti stravování v nedaleké jídelně Střední školy řemesel Frýdek-Místek. Denně je možné vybrat si ze dvou jídel a cena jednoho oběda pro tamějšího zaměstnance je 33 Kč a pro veřejnost 74 Kč. V případě zájmu by bylo možné domluvit se s provozovatelem jídelny na ceně obědu v tomto rozmezí.

Dalším řešením by mohl být pronájem výdejního automatu na chlazená hotová jídla. Cena takto prodáváného jídla by se pohybovala okolo 65 Kč v závislosti na dodavateli. Výhodou je širší sortiment výběru než jen dvě jídla za den. Počet druhů se liší dle dodavatele (od 40 do 300) a mění se každý týden. Doba spotřeby tohoto hotového jídla je 14 dní, takže si zaměstnanec může nakoupit svá oblíbená jídla dopředu a nemusí se vázat na další nabídku, která by pro něj nemusela být až tak zajímavá. Tímto způsobem by bylo vhodné vyřešit také ředitelovu povinnost zajištění stravy (oběd a večeře) pro zrovna se nacházející kurzisty ve škole.

Třetím způsobem řešení stravování na pracovišti je zabezpečení dovozu obědů, a to buď v podobě zabaleného chlazeného jídla (1x za týden) nebo teplého pokrmu (denně) z restaurace či jídelny. Bylo by však vhodné a neekonomičtější, aby se zaměstnanci domluvili a shodli na jedné variantě řešení. V tu chvíli by bylo možné využití případných slev (množstevní, 3+1, doprava zdarma a podobně).

Se stravováním souvisí také další dva problémy zmíněné respondenty. Prvním je málo času na oběd. Pracovníci zmiňují problém v souvislosti s tím, že na oběd

dochází do nedalekých restauračních zařízení. To je časově náročnější než návštěva blízké jídelny, která se do 30minutového rozmezí vejde. Ve skutečnosti mají zaměstnanci na oběd vymezenou 1 hodinu, ale s tím faktem, že dobu strávenou obědem nad 30 minut si musí dopracovat.

Druhým problémem je nízká hodnota příspěvku na stravenky. Nynější hodnota příspěvku je 20 Kč ze strany zaměstnavatele a 20 Kč z FKSP. Zbývajících 40 Kč si hradí zaměstnanec. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl zvýšit příspěvek na stravenky například na 40 Kč s tím, že zbývajících 20 Kč by si hradil zaměstnanec sám, měsíčně by se tento náklad zvýšil o 15 600 Kč, ročně pak o 187 000 Kč.

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl upustit od stravenek a zařídil by pro zaměstnance stravu dle některého z výše uvedených doporučení, mohlo by to pro něj znamenat úsporu, v žádném případě však navýšení nákladů. Kupříkladu se rozhodne pro variantu chlazených jídel v automatu za stejného příspěvku jako je doposud na stravenky (20 Kč a 20 Kč z FKSP). Při průměrné ceně jídla 65 Kč by tak zaměstnanec doplácel jen 25 Kč, což je o 15 Kč méně než v případě současných stravenek. Výhodou pro zaměstnavatele však je, že by přispíval pouze na skutečně odebraná jídla. Pokud by tedy některý ze zaměstnanců oběd neodebral, pro zaměstnavatele by to znamenalo úsporu, jelikož by na neodebraný oběd nepřispíval. Výhoda je tak na obou stranách. V současné době dostává stravenky každý zaměstnanec bez ohledu na to, zda stravenky využije pro stravování během pracovní doby nebo pro své soukromé účely. Z toho plyne otázka, zda by takovéto rozhodnutí naopak nevyvolalo nespokojenost. Na jednu stranu by měli zaměstnanci zajištěnou stravu v práci za ještě výhodnějších finančních podmínek, ale na druhou stranu by došlo ke zrušení stravenek.

6.1.2 Teplota v kancelářích

Druhým nejčastějším důvodem nespokojenosti byla vysoká teplota v kancelářích během letních měsíců a chybějící klimatizace. Ve dnech, kdy se venkovní teplota pohybuje přes 30 stupňů, je v kancelářích nepříjemné horko, zejména na slunné straně budovy. Nejlevnějším, avšak ne příliš efektivním řešením by bylo pořízení stolního ventilátoru pro každého zaměstnance. Cena jednoho ventilátoru se pohybuje od 300 Kč nahoru. Nicméně ventilátor teplotu v místnosti nesníží, pouze rozvíří vzduch. Další možností je pořízení ochlazovačů vzduchu, které pracují na

principu ochlazování za pomoci vody a zvýšení humidity v místnosti. Malé stolní ochlazovače stojí od 700 Kč a větší ochlazovače, určené pro celou jednu místnost, se pohybují v částkách od 1 500 Kč, zabírají však více prostoru podobně jako mobilní klimatizace. Nejefektivnějším způsobem, jak snížit teplotu v kancelářích, je klimatizace. Lze použít buď mobilní klimatizace nebo nástěnné či kazetové jednotky. Výhodou mobilní klimatizace je, že nepotřebuje žádné stavební zásahy (postačí zajistit odvod teplého vzduchu ven) a není příliš nákladná. Zabírá však místo v kanceláři. Náklady na pořízení jedné mobilní klimatizace činí minimálně 5 000 Kč. Komplexním řešením by pak byly nástěnné nebo kazetové klimatizace s centrální venkovní jednotkou, kdy na jednu venkovní jednotku lze napojit několik jednotek vnitřních. Tato varianta však potřebuje určitý stavební zásah. Vzhledem k tomu, že jsou v budově snižované stropy, by bylo možné vést veškerou potřebnou kabeláž skrytou v podhledech s minimálními potřebnými stavebními úpravami. Investice do takovéto varianty by však byla v řádu statisíců korun.

6.1.3 Velikost kanceláří

Někteří respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s velikostí kanceláře v souvislosti s tím, že v ní nejsou sami. Jedná se o 8 kanceláří po 2 zaměstnancích a 1 větší kancelář po 3 rozmístěných v 1. a 3. patře. Problém však není ve sdílení prostoru s jiným pracovníkem, ale v množství věcí, které oba (či více jedinců) potřebují k práci. Řešením by bylo v první řadě přeuspořádání věcí včetně nábytku, šanonů s dokumenty, knih i elektronických zařízení jako např. tiskárna či skener. Někteří příslušníci v kancelářích musejí mít také zásahový oblek včetně bot a helmy, což také zabírá jistou část pracovního prostoru. Navíc v době po zásahu či výcviku, kdy je nutné nechat tuto výstroj vyschnout a vyvětrat, jsou značně znepríjemněny pracovní podmínky.

Zásahové obleky by mohly být uskladněny v prostoru šaten v přízemí, které byly využívány denními studenty a nyní jsou bez funkce. Úspora místa vznikne i přesunem neaktuálních dokumentů z kanceláří do archivu (v případě, že je jejich archivace vyžadována). Jisté ušetření místa zabezpečí také snížení počtu vytištěných dokumentů, není-li tento tisk vyžadován (jako bonus se šetří také příroda). V rámci přeuspořádání vybavení kanceláře by bylo vhodné zvážit umístění stolů spíše vedle sebe. Zamezilo by to pracovníkům narážet do sebe židlemi. Prostor vzniklý na jedné

straně kanceláře by sloužil jako průchodová ulička na balkon a zbytek by vyplnila šatní skříň, ve které mají příslušníci pověšeny části stejnokrojů a také věci osobní potřeby.

6.1.4 Prádelna

Vzhledem k tomu, že jsou příslušníci povinni nosit v pracovní době uniformu, vzniká jim také povinnost se o ni řádně starat. V nynější době si části uniformy (košile, kalhoty) perou v domácích podmínkách a choulostivější kusy (sako, šaty, sukně) nechávají čistit v odborných čistírnách. Z dotazování vyplynul také fakt, že by ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců přispělo zabezpečení praní, žehlení a čištění uniforem specializovanou firmou nebo pořízením kvalitní pračky. Prádlo by se shromažďovalo ve škole a v prvním případě by si jej jednou odvezl týdně svozový vůz prádelny (nevznikaly by náklady na dopravu) anebo by se vypralo přímo v budově. K uniformám by se přidalo také ložní prádlo z ubytovací části budovy a drobné prádlo denně užívané v kuchyňkách či na toaletách (ručníky a utěrky). V obou případech by si zaměstnanci museli své prádlo označit štítky se svými jmény, aby nedocházelo ke zmatkům a záměnám. Příklad ceny vyprání 1 kg prádla v prádelně je 17 Kč, cena vyžehlení 1 kg košil je 85 Kč a je zde také možnost drobných oprav oblečení.

6.2 Benefity

6.2.1 Obnovení benefitů

Vzhledem k tomu, že v současné době je čerpání některých benefitů pozastaveno, zaměstnanci by uvítali jejich obnovení. Jedná se o benefity příspěvek na rekreaci, permanentní vstupenka na bazén a zapůjčení služebního automobilu.

V sousedství školy se nachází Střední škola řemesel Frýdek-Místek, která disponuje sportovním vybavením jako je plavecký bazén, malá a velká tělocvična a horolezecká stěna. Nabízí možnost zakoupení permanentky na bazén, kdy osm vstupů stojí dle standardního ceníku 480 Kč. Jednotlivý vstup na horolezeckou stěnu stojí pro dospělého 70 Kč a hodinový pronájem tělocvičen vyjde na 420 Kč za malou tělocvičnu a 550 Kč za velkou tělocvičnu. V případě ochoty ze strany Střední školy řemesel by bylo možné vytvořit pro každého zaměstnance jednu permanentku v určité hodnotě, ze které by se následně odečítala hodnota dle toho, které sportovní zařízení by zaměstnanec navštívil, a tím by nebyl omezen, že na danou permanentku může

navštívit například jenom bazén. Pokud by hodnota jedné permanentky byla 1 000 Kč a vydávaly by se jednou ročně, celková hodnota tohoto benefitu by byla pro zaměstnavatele 39 000 Kč. Dále by bylo možné domluvit na Střední škole řemesel zvýhodněné podmínky pro zaměstnance SOŠ PO a VOŠ PO v případě, že by permanentku vyčerpali nebo chtěli vzít své rodinné příslušníky. V případě, že by investice 39 000 Kč byla pro SOŠ PO a VOŠ PO příliš vysoká, mohlo by vyjít výhodněji, kdyby škola zařídila například jednu (nebo více) neomezenou permanentku na bazén, která by byla k zapůjčení na sekretariátě. Fakturace ze strany Střední školy řemesel by tak probíhala na základě skutečně učiněných návštěv bazénu.

SOŠ PO a VOŠ PO disponuje ve své flotile čtyřmi osobními automobily, které jsou využívány pro potřeby školy. V době, kdy tato vozidla nejsou využita, zejména o víkendech, by je zaměstnavatel mohl za určitých podmínek zapůjčit svým zaměstnancům pro osobní účely. Zaměstnanec by hradil pohonné hmoty dle ujeté vzdálenosti a dle průměrné spotřeby daného automobilu. Benefitem by pro něj tedy bylo nejen mít automobil, ale také náklad spojený s jeho užíváním pouze ve výši pohonných hmot, bez amortizace a dalších nákladů. Nákladem pro zaměstnavatele by tak byla kilometrová amortizace vozidla a administrativa spojená se zapůjčováním vozidel. Dále by musel dbát na řádné vyplňování knihy jízd a bylo by dobré, aby měli zaměstnanci pojištění odpovědnosti za škodu v případě nehody. Pokud by zaměstnavatel chtěl snížit náklad, může omezit maximální povolený nájezd kilometrů za den s tím, že kilometry najeté nad tento rámec by zaměstnanec musel uhradit dle předem dohodnuté sazby. Případně by zaměstnavatel mohl po zaměstnanci požadovat také amortizaci dle najetých kilometrů. Příkladem může být hodnota amortizace daná zákonem v případě využívání soukromého vozidla pro firemní účely, která je pro rok 2019 stanovena na 4,10 Kč na kilometr. Jediným nákladem by tak pro organizaci byla pouze administrativa spojená s tímto benefitem.

V minulosti poskytovala SOŠ PO a VOŠ PO svým zaměstnancům příspěvek na rekreaci, který byl v hodnotě 2 000 Kč. Bylo by možné tento benefit obnovit, případně pozměnit a zaměstnancům tak přispívat na dovolenou nebo na rekondiční pobyty za účelem regenerace a zotavení. Maximální roční hodnota benefitu by tak činila 78 000 Kč. Další variantou je poskytnutí dodatečného volna na rekondiční pobyt, například v trvání pěti pracovních dní. Prakticky by se jednalo o týden dovolené navíc. Čerpání by bylo podmíněno doložením potvrzení, že se jednalo o rekondiční pobyt (wellness, masáže, rehabilitace, lázně a podobně). Náklad pro zaměstnavatele by

v tomto případě činil průměrnou hrubou mzdu zaměstnance v daném týdnu, plus sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem, plus případné režijní náklady na zaměstnance, plus případný náklad na to, že nebyl v daném týdnu zaměstnanec pracovní aktivní. Pokud bychom pominuli poslední dvě položky (režijní náklad a náklad při pracovní neaktivitě) a vycházeli z průměrné hrubé měsíční mzdy, která byla v prvním kvartále 2019 dle Českého statistického úřadu (2019) 32 466 Kč, náklad pro zaměstnavatele by za jeden týden takovéto dovolené byl 10 860 Kč za jednoho zaměstnance.

6.2.2 Doprava do zaměstnání

Většina zaměstnanců (64 %) se dle průzkumu do práce dopravuje nejčastěji automobilem, třebaže bydlí ve Frýdku-Místku nebo v blízkém okolí. Tím dochází často k situaci, že je podnikové parkoviště plné a není možnost zde zaparkovat. Pokud by zaměstnavatel motivoval své pracovníky k využívání jiných, bezmotorových způsobů dopravy, ulevilo by se nejen parkovišti, ale také životnímu prostředí.

Jednou z možností je příspěvek na městskou hromadnou dopravu, která je ve Frýdku-Místku na dobré úrovni a pokrývá velkou část infrastruktury. Nejbližší zastávka autobusů MHD je od SOŠ PO a VOŠ PO vzdálena 400 metrů. Dopravce provozující ve městě hromadnou dopravu, ČSAD Frýdek-Místek a.s., nabízí možnost zakoupení čipové karty, za jejíž aktivaci se platí jednorázový poplatek 299 Kč a následně roční jízdné stojí 1 Kč. Náklad pro zaměstnavatele na pořízení čipových karet pro své zaměstnance by činil jednorázově 11 700 Kč včetně ročního jízdného a za předpokladu, že žádný ze zaměstnanců tuto kartu nemá.

Další variantou je motivace zaměstnanců, aby využívali bezmotorové dopravy, jako například kolo, koloběžka, kolečkové brusle a podobně. Příkladem může být vyhlášení soutěže *Do práce bez motoru*, kdy by se v teplých měsících od května do září zaměstnancům počítalo, kolikrát při cestě do práce využili bezmotorového dopravního prostředku a kolik kilometrů takto ujeli. Na konci období by proběhlo vyhodnocení a zaměstnanci, kteří by splnili podmínky (například 50krát příjezd do práce na kole nebo celkem ujetu 1 000 kilometrů a podobně), by získali určitou cenu (cyklistický dres, kolo, helmu a podobně). Náklad by tak činil pouze hodnotu udělených dávků, které si zaměstnavatel zvolí. Je možné se také účastnit celostátní výzvy *Do práce na kole*, kterou pořádá organizace Auto*Mat, z.s. Cílem výzvy je to, aby lidé

používali jako dopravní prostředek po městě jízdní kolo nebo jakoukoli bezmotorovou formu dopravy včetně běhu a chůze. Jedná se o soutěž dvou až pětičlenných týmů, kdy členové dojíždí pravidelně do práce na kole. Soutěží se v několika kategoriích jako jsou pravidelnost jízdy, délka jízdy a podobně. Zároveň také zaměstnavatel může soutěžit o titul *Cyklozaměstnavatel roku*. Hradí se zde účastnický poplatek 290 Kč za každého zaměstnance a v ceně je triko, možnost výhry hodnotných cen, slevy, výhody a společenské akce.

6.3 Mezilidské vztahy

6.3.1 Teambuildingové akce

Několikrát se v dotazníku objevilo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti. Stmelování pracovního kolektivu by mohlo probíhat formou teambuildingových akcí, ať už zabezpečovaných agenturou, která má vše promyšlené a zajistí vše potřebné (finančně nákladnější varianta) nebo nějakým pověřeným pracovníkem z řad zaměstnanců školy. Mohlo by se jednat o výlet do hor, cyklovýlet, sjíždění nedaleké řeky, sportovní utkání, paintball či laser-game, únikovou hru, návštěvu divadla, společnou vycházku do přírody (do lesa na houby) a spoustu dalších možností.

6.3.2 Motivace zaměstnanců

Součástí mezilidských vztahů je také působení na zaměstnance ze strany zaměstnavatele, například formou motivace, která byla v dotazníkovém šetření také zmíněna jako nedostatečná. Pokud by se zlepšila míra motivovanosti, mohlo by to vést k lepší výkonnosti pracovníků. Lidé by uvítali zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, férové jednání ze strany vedení a také nejlevnější a nejúčinnější motivační nástroj – pochvalu. Vedení organizace by mohlo zvážit manažerský kurz zaměřený na způsoby vedení a komunikaci se zaměstnanci. V tomto ohledu by mohlo přispět ke zlepšení atmosféry v organizaci také uspořádání, a hlavně absolvování výše zmiňovaných teambuildingových akcí.

6.4 Komunikace

6.4.1 Schránka přání, pochval a stížností

V současné době nemají zaměstnanci možnost sdělit svůj názor nebo návrh, vyjádřit nespokojenost či sdělit pochvalu. Celkem 12 % respondentů v dotazníku v poslední otevřené otázce ohledně možného zlepšení uvedlo, že toho, co by chtěli zlepšit, je příliš, aniž by uvedli něco konkrétního. K těmto případům by mohla posloužit schránka, do které by měli zaměstnanci možnost vhodit vzkaz se svým přáním nebo názorem. Vedení by tak získalo povědomí o případných problémech a mohlo by na ně rychle reagovat. Jedná se o levný způsob zjišťování spokojenosti. Náklady na schránku, případně knihu by nepřesáhly 1 000 Kč.

6.4.2 Informovanost

Několik respondentů vyjádřilo svou nespokojenost s informovaností a se špatnou komunikací vedení směrem k zaměstnancům. Jedním z nenákladných řešení by bylo pořízení nástěnky právě pro tyto účely a její umístění do společných prostor, například do kuchyňky, kterou dle průzkumu využívají všichni respondenti. Nástěnka by tak sloužila ke zveřejňování aktuálních informací, chystaných změn, probíhajících akcí nebo realizovaných projektů. Zaměstnanci by se tak mohli dočíst, co je aktuální z pohledu vedení. Cena nástěnky o rozměrech 100 x 150 centimetrů se pohybuje okolo 2 500 Kč. Dalším nákladem však je práce, kterou je zapotřebí vynaložit na vytvoření dokumentů, které budou na nástěnce umístěny. Modernějším, avšak nákladnějším způsobem je poskytovat tyto informace online, buďto prostřednictvím intranetu nebo prostřednictvím informačních emailů, které budou zaměstnancům pravidelně rozesílány. Může se zvolit také forma nějakého informačního měsíčníku, ať už v tištěné nebo digitální formě.

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na návrh na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci, a to ve Střední odborné škole požární ochrany a Vyšší odborné škole požární ochrany ve Frýdku-Místku.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců školy. Tento hlavní cíl byl rozdělen na několik dílčích, a to zjištění celkové spokojenosti, zjištění pracovní spokojenosti, zjištění a porovnání spokojenosti a důležitosti určitých faktorů, zhodnocení využívání benefitů a spokojenosti s nimi, vyhodnocení identifikačních otázek a analýza a interpretace získaných dat.

Úvodní kapitola byla zaměřena na metody a techniky zpracování, kde byly uvedeny vybrané metody a techniky zpracování práce, rozděleny na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací část. Pro teoreticko-metodickou část byly uvedeny metody literární rešerše, srovnání, analýza a syntéza. Pro aplikačně-ověřovací část byl uveden postup měření pracovní spokojenosti, některé z jeho metod a rozdělení průzkumu na jednotlivé fáze.

Následující kapitola byla věnována teoretickým východiskům spokojenosti zaměstnanců. Byly zde charakterizovány pojmy jako pracovní spokojenost a vztah pracovní spokojenosti, motivace a výkonu. Byly uvedeny a vysvětleny vybrané teorie pracovní spokojenosti, jako jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb a Wernimontova teorie, dále pak vybrané teorie motivace, jako McGregorova teorie pracovní motivace X a Y, Alderferova teorie a Adamsova teorie spravedlnosti. Byly zmíněny také interní a externí faktory působící na pracovní spokojenost a vliv pracovní spokojenosti na pracovní chování.

V kapitole věnující se charakteristice vybrané organizace byly uvedeny informace z historie a současnosti organizace, její vývoj a aktuálně probíhající projekty. Dále byla vysvětlena a zpracována organizační struktura a vysvětlen způsob odměňování zaměstnanců, a to jak v podobě hmotného, tak i nehmotného odměňování.

V praktické části bylo provedeno zhodnocení současného stavu. Pro průzkum byly zvoleny metody rozhovoru a písemného dotazování formou dotazníku. Následně byly vyhodnoceny rozhovory, sepsán projekt dotazníkového šetření a specifikována

přípravná a realizační fáze. Následovalo vyhodnocení dotazníkového šetření doplněné o grafy se slovním komentářem.

Na základě provedeného sociologického průzkumu byly sepsány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-690.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-807-2612-390.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
5. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. Seventh Edition. New York: Pearson, 2016. ISBN 978-129-2063-966.
7. GRAHAM, H. T. a Roger BENNETT. *Human Resources Management*. 9. vydání. Pitman, 1998. ISBN 0273634011.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-807-2614-301.
9. KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 2. aktualizované vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017-. ISBN 978-802-4840-321.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOLLÁRIK, Teodor. *Človek v sociálnom systéme práce*. 1. vydání. Bratislava: Práca – vydavateľstvo ROH, 1983.
12. KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
13. KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- 14.KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.
- 15.KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.
- 16.KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.
- 17.KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- 18.LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- 19.MULLINS, Laurie J. *Essentials of organisational behaviour*. 2nd edition. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2008. ISBN 978-02-737-1646-4.
- 20.NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- 21.NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- 22.PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4738-093.
- 23.PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- 24.REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 25.ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 18th edition. New York, NY: Pearson, 2019. ISBN 978-0134729329.
- 26.ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Metody psychologie práce a organizace*. V Praze: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.
- 27.ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

28. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4723-617.
29. ZMEŠKAL, Zdeněk. Směrnice č. EkF_SME_07_004 děkana EkF VŠB-TU Ostrava o zásadách pro vypracování závěrečných prací: verze L. Ostrava, 2018. VŠB-TU Ostrava.

Články a periodika

30. 112 : odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva [online]. Praha: MV - generální ředitelství HZS ČR, 2002-, 2007, 2007(11) [cit. 2019-06-12]. ISSN 1213-7057. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/soubor/casopis-112-2007-casopis-112-rok-2007-pdf.aspx>.
31. VINOPAL, Jiří. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*. 2011, 1937, 47(5), 937-965. ISSN 0038-0288. Dostupné také z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/c4a04a62ac364e0d1ee63e5de5a3474826cfad83_Vinopal%20soccas2011-5-bezor-3.pdf

Internetové zdroje

32. Český statistický úřad [online]. © 2019 [cit. 2019-07]. Dostupné z: www.czso.cz.
33. Historie školy, typy studia. In: SOŠ PO a VOŠ PO - Hasičský záchranný sbor České republiky [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2019 [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.sospofm.cz/media/Dokumenty/Historie%20SOSPOFM.pdf>.
34. SOŠ PO a VOŠ PO - Elektronický vzdělávací a informační systém Hasičského záchranného sboru České republiky - Hasičský záchranný sbor České republiky [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2019 [cit. 2019-06]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/elektronicky-vzdelavaci-a-informacni-system-hasicskeho-zachranneho-sboru-ceske-republiky.aspx>.
35. SOŠ PO a VOŠ PO - Hasičský záchranný sbor České republiky [online]. 2019 [cit. 2019-06]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/sos-po-a-vos-po.aspx>.
36. SOŠ PO a VOŠ PO - Vzdělávací a výcviková střediska IZS - Modernizace Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany

- *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2019 [cit. 2019-06]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavaci-a-vycvikova-strediska-izs-modernizace-stredni-odborne-skoly-pozarni-ochrany-a-vyssi-odborne-skoly-pozarni-ochrany.aspx>.

37. SYNEK, Miroslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. Praha, 2002 [cit. 2019-07-07]. Dostupné z: <https://kp.vse.cz/wp-content/uploads/Jak-psat-diplomove-bakalarske-prace.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze.
38. ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. Praha, 2013 [cit. 2019-06-27]. Dostupné z: <https://nf.vse.cz/wp-content/uploads/page/1069/Metodika-pro-psani%CC%81-BP-a-DP-29-9-2014-12.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze.
39. ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. Praha, 2013 [cit. 2019-06-27]. Dostupné z: <https://nf.vse.cz/wp-content/uploads/page/1069/Metodika-pro-psani%CC%81-BP-a-DP-29-9-2014-12.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Legislativní dokumenty

40. SIAŘ č. 48 – Pokyn ředitele Střední odborné školy PO a Vyšší odborné školy PO
41. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění vyhlášky č. 353/2015 Sb.
42. Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.
43. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
44. Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru).
45. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
46. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

47. Zákon číslo 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
příloha č. 2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cit.	citováno
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSSR	Československá socialistická republika (do r. 1990)
EkF	Ekonomické fakulta
EU	Evropská unie
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
Ing.	inženýr
ISCED	International Standard Classification of Education
JPO	jednotka požární ochrany
kap.	kapitola
Mgr.	magistr
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra České republiky
např.	například
NDR	Německá demokratická republika (do r. 1989)
Obr.	obrázek
odst.	odstavec
OSN	Organizace spojených národů
OZ	občanský zaměstnanec
plk.	plukovník
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
resp.	respektive
Sb.	sbírka
SOŠ PO	Střední odborná škola požární ochrany
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
Tab.	tabulka

tzv.	takzvaný, takzvaně
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VOŠ PO	Vyšší odborná škola požární ochrany
vs.	versus
VŠB – TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
VŠB – TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 7. 2019

.....*Adéla Šimonová*.....

Bc. Adéla Šimonová, DiS.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Rozhovor

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku na téma analýzy spokojenosti pracovníků *Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany (SOŠ PO a VOŠ PO)* za účelem zpracování návrhu na zvýšení spokojenosti. Průzkum provádím v rámci své diplomové práce na VŠB-TUO a zároveň se může stát podkladem pro zlepšení Vaší pracovní spokojenosti. Veškeré informace zde uvedené jsou zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a názor.

Bc. Adéla Šimonová, DiS.

Prosím, zakroužkujte vždy jednu možnost a v případě výběru ze škály zakřížkujte odpovídající čtvereček.

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) nejvyšší management
- b) pedagogický pracovník
- c) administrativně-ekonomický pracovník
- d) technicko-hospodářský pracovník

2. Jste příslušníkem Hasičského záchranného sboru (HZS) nebo jste občanský zaměstnanec?

- e) příslušník HZS
- f) občanský zaměstnanec

3. Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání?

(1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Uveďte, jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory týkající se Vaší práce:

(1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	5
a) pracovní zařazení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) organizace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) vzdělávání, osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokud jste zaznačil/a 4 nebo 5, uveďte proč:

5. Uveďte, jak jsou pro Vás důležité níže uvedené faktory týkající se Vaší práce:

(1 – velmi důležité, 5 – nejméně důležité)

	1	2	3	4	5
a) pracovní zařazení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) organizace práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| f) zaměstnanecké benefity | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) vzdělávání, osobní rozvoj | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Uveďte, jak jste spokojen/a s níže uvedenými benefity:

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nečerpám |
| a) finanční dar – životní jubileum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) příspěvek na rekreaci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) finanční příspěvek – narození dítěte, ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) zlevněný pobyt na rekreačním zařízení | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) ozdravný pobyt pro příslušníky (2 týdny) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) možnost využití kuchyňky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) finanční dar – pracovní jubileum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) permanentní vstupenka | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) možnost využití posilovny a hřiště | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) podnikové parkoviště | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) čerpání ošatného | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) jazykový kurz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) služební mobil. tel./SIM karta, notebook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) získání/rozšíření řidičského oprávnění | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p) zapůjčení služebního automobilu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q) příspěvek za darování krve | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r) dovolená navíc (6 týdnů) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s) flexibilní pracovní doba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Je nějaký benefit, který byste ocenil/a, kdyby Vám jej zaměstnavatel nabídl?

.....

.....

8. Uveďte, jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory týkající se pracovního prostředí:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) pracovní podmínky (hluk, teplota, osvětlení) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) vybavení pracoviště | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) sociální zařízení | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) čistota na pracovišti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) možnosti stravování | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pokud jste zaznačil/a 4 nebo 5, uveďte proč:

9. Uveďte, jak jste spokojen/a s níže uvedenými faktory týkající se vztahů na pracovišti:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) atmosféra na pracovišti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) vztahy s kolegy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) vztahy s nadřízenými | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) pracovní výkon kolegů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) odborná pomoc od kolegů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) rozdělování úkolů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) možnost sdělit svůj názor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pokud jste zaznačil/a 4 nebo 5, uveďte proč:

10. Která z charakteristik vystihuje Vaší práci lépe?

(zaznačte křížkem blíže k té charakteristice z dvojice, která vystihuje Vaší práci lépe)

monotónní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	různorodá
fyzicky náročná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pohodová
psychicky náročná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	klidná
významná pro HZS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nevýznamná pro HZS
významná pro studenty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nevýznamná pro studenty
jistota práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pracovní nejistota
uplatnění dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neuplatnění dovedností
můj názor někoho zajímá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	můj názor nikoho nezajímá
jsem motivován	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	chybí mi motivace

11. Pokud byste si mohl/a znovu vybrat zaměstnání, zvolil/a byste opět školu SOŠ PO a VOŠ PO?

- a) ano
- b) ne, uveďte proč:

12. Uvažujete o odchodu ze SOŠ PO a VOŠ PO?

- a) ne
- b) ano,
 - I) do 1 roku
 - II) do 3 let
 - III) do 5 letuveďte proč.....

13. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- a) 0-3 roky
- b) 4-9 let
- c) 10-14 let
- d) 15 let a více

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

15. Jaký je Váš věk?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56-65 let
- f) 66 let a více

16. Jak se nejčastěji dopravujete do zaměstnání?

- a) pěšky
- b) MHD
- c) autem
- d) jiné, uveďte:

17. Je něco, co Vám v práci chybí, případně co byste rádi změnili? Máte doporučení na nějaké zlepšení?

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 – Rozhovor

1. Jaká je současná situace ve Vaší organizaci?
2. Jak jste spokojen/a s Vaším zaměstnáním?
3. Jaké jsou podle Vás hlavní faktory, které mohou ovlivnit Vaši spokojenost?
4. Jsou pro Vás tyto faktory důležité?
5. Víte, jaké všechny benefity máte k dispozici? Které z nich využíváte?
6. S čím jste spokojen/a a s čím nespokojen/a ohledně pracovního prostředí?
7. S čím jste spokojen/a a s čím nespokojen/a ohledně vztahů na pracovišti?
8. Jak byste charakterizoval/a Vaši práci? Jaká je?
9. Uvažujete o odchodu z organizace? Pokud ano, proč?
10. Myslíte si, že pracovní zařazení a typ smlouvy (HZS/OZ) mohou ovlivnit spokojenost Vás a Vašich kolegů?
11. Co dalšího podle Vás může mít vliv na pracovní spokojenost?
12. Je něco dalšího, co byste chtěl/a zmínit?